



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사학위논문

밀레니얼 세대 팔로워십 특성이  
직무태도에 미치는 영향 연구  
: 상사의 코칭리더십에 따른 영향을 중심으로

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

장 진 아

밀레니얼 세대 팔로워십 특성이  
직무태도에 미치는 영향 연구  
: 상사의 코칭리더십에 따른 영향을 중심으로

지도교수 우 지 숙

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함  
2020년 5월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
장 진 아

장진아의 석사 학위논문을 인준함  
2020년 6월

위 원 장	<u>엄 석 진</u>	(인)
부위원장	<u>이 승 종</u>	(인)
위 원	<u>우 지 숙</u>	(인)

## 국문초록

인적자원에 대한 올바른 이해는 조직의 핵심적인 성공요인이다. 불확실한 경영환경으로 인해 기업의 경쟁은 더욱 치열해지고 있으며 이러한 기업환경은 경영자원의 효율적 운용을 요구한다. 인적자원개발의 다양한 방법 중 코칭은 상사와 구성원간의 신뢰를 바탕으로 구성원의 역량 개발 및 조직성과 향상의 효과적인 방법으로 확인되고 있으며, 최근 기존과 전혀 다른 가치관과 특성을 지닌 밀레니얼 세대에 맞는 대안의 리더십으로 주목받고 있다.

이에 본 연구는 향후 조직에서 중추적인 역할을 맡을 밀레니얼 세대의 팔로워 특성이 직무태도에 미치는 영향을 살펴보고, 팔로워십과 직무태도와의 관계에 상사의 코칭리더십에 의한 조절효과를 분석하여 조직성과 향상에 기여할 효과적인 인적관리방안을 찾는 데 그 목적이 있다.

연구목적의 달성을 위해 선행연구들을 바탕으로 연구의 개념들과 연구문제를 설정하였고, 변수들과의 인과관계를 실증적으로 검증하였다. 시장형 공기기업인 A공사에 근무하는 밀레니얼 세대를 대상으로 설문조사를 실시했는데, A공사 전체직원 1,517명 중 4급 이하 밀레니얼 세대 797명을 모집단으로 한 272명의 응답결과를 바탕으로 분석하였다.

우선 Kelley의 5가지 팔로워 유형 분류에 따른 연구결과, A공사 밀레니얼 세대의 팔로워 유형은 실무형>모범형>소외형>순응형>수동형의 순으로 나타났다. 문제 상황과 시점에 따라 팔로워의 행동유형도 변경이 가능하므로, 가장 효과적인 팔로워십인 모범형 팔로워로 육성하기 위해 유형에 맞는 개별적 육성방법이 필요하다.

독립변수인 팔로워십 하위 특성인 사고방식(독립·비판적 사고), 행동양식(적극·능동적 행동)과 종속변수인 직무태도(조직몰입, 직무만족)과의 관계를 살펴본 결과, 유의미하게 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 독립·비판적 사고는 조직몰입에 부정적 영향력을 행사하였는데, 공공조직의 특성상 보수적인 측면이 있으므로 그들의 비판적 사고방식으로 업무를 추진하기에 상대적으로 어렵기 때문으로 분석된다. 반면, 적극·능동적

행동을 하는 팔로워들은 주인의식을 토대로 적극적으로 참여하고 자발적 행동특성을 보이므로 조직몰입과 직무만족 모두 높은 결과를 나타냈다.

또한 상사의 코칭리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 연구한 결과, 상사의 코칭리더십 요소 중에서 방향제시와 관계 요소가 조직몰입과 직무만족 모두 유의미하게 긍정적 영향력을 행사하고 있으므로 상사가 코칭리더십을 발휘할 시, 방향제시와 관계 요소를 강화해야 한다.

더불어 상사의 코칭리더십이 독립변수와 종속변수 사이에 조절효과를 살펴보면, 코칭리더십의 관계 요소는 독립·비판적 사고를 지닌 팔로워와 직무태도의 관계에 있어서 긍정적인 조절효과가 있었고, 코칭리더십의 수행평가 요소는 적극·능동적 행동양식을 지닌 팔로워와 직무태도의 관계에 있어서 긍정적인 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 또한 코칭리더십의 방향제시 요소는 독립·비판적 사고를 지닌 팔로워와 조직몰입 관계를 조절하고, 코칭리더십의 역량개발 요소는 적극·능동적 행동을 하는 팔로워와 직무만족 관계를 조절함을 확인하였다.

이와 같은 연구결과를 비추어 볼 때, 밀레니얼 세대의 직무태도를 높이기 위해서는 팔로워 유형별로 차별화 된 코칭리더십 전략이 필요할 것이다. 조직의 목표와 성과를 달성하기 위해서는 상사의 코칭리더십 역량이 강화될 수 있도록 체계적인 교육실시와 리더십 평가 등을 통해 자질을 개발할 수 있는 체계를 갖추어 놓는 것도 필요하다.

본 연구는 밀레니얼 세대의 팔로워 특성과 수평적인 리더십인 코칭리더십이 직무태도에 미치는 영향을 다각도로 규명하고 있다는 점에서 연구 가치가 있고, 실무적 시사점을 주고 있다. 기업의 인적자원관리 측면에서 밀레니얼 세대의 차별화된 특징을 이해하고, 맞춤형 인력운영 방안을 수립하는데 도움이 될 것이다.

**주요어 :** 밀레니얼세대, 팔로워십, 코칭리더십, 조직몰입, 직무만족  
**학 번 :** 2019-29015

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법 .....	5
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석 .....	7
제 1 절 이론적 배경 및 논의 .....	7
1. 팔로워십 .....	7
2. 코칭리더십 .....	12
3. 직무태도 .....	16
제 2 절 선행연구 검토 .....	20
1. 팔로워십과 직무태도 간의 관계 .....	20
2. 코칭리더십과 직무태도 간의 관계 .....	22
3. 요약 및 연구의 차별성 .....	24
제 3 장 연구 방법 .....	26
제 1 절 연구의 분석틀 .....	26
1. 연구 모형 .....	26
2. 연구문제 및 가설의 설정 .....	27
제 2 절 변수의 조작적 정의 .....	31
1. 팔로워십 특성과 유형 .....	31
2. 코칭리더십 .....	33
3. 직무태도 .....	34
제 3 절 조사 설계 .....	35
1. 조사대상의 선정 .....	35
2. 설문지 구성 및 내용 .....	36
3. 분석방법 .....	38

제 4 장 실증분석 및 결과해석 .....	39
제 1 절 인구통계학적 특성 .....	39
제 2 절 타당성 및 신뢰성 검증 .....	41
1. 타당성 검증 .....	41
2. 신뢰성 검증 .....	45
3. 변수의 상관관계 .....	47
4. 변수의 다중공선성 검증 .....	49
제 3 절 연구문제 및 가설의 검증 .....	50
1. 기초통계분석 .....	50
2. 연구문제 및 가설의 검증 .....	51
3. 연구문제 및 가설검증 종합 .....	74
제 5 장 결 론 .....	76
제 1 절 연구결과 및 시사점 .....	76
1. 연구결과 .....	76
2. 시사점 .....	79
제 2 절 연구의 한계 및 향후과제 .....	82
참고문헌 .....	84
Abstract .....	96

## 표 목차

[표 3-1] 팔로워십 특성의 조작적 정의 .....	32
[표 3-2] 코칭리더십의 조작적 정의 .....	33
[표 3-3] 직무태도의 조작적 정의 .....	34
[표 3-4] 설문지 구성 .....	37
[표 4-1] 인구통계학적 특성 .....	40
[표 4-2] 팔로워십 특성의 요인분석 결과 .....	42
[표 4-3] 코칭리더십의 요인분석 결과 .....	43
[표 4-4] 직무태도의 요인분석 결과 .....	44
[표 4-5] 신뢰도 검증 결과 .....	45
[표 4-6] 상관관계 분석 결과 .....	47
[표 4-7] 다중공선성 검증 결과 .....	49
[표 4-8] 측정변인의 기술통계량 .....	50
[표 4-9] 팔로워 유형 .....	51
[표 4-10] 팔로워십 특성과 조직몰입간의 관계 .....	53
[표 4-11] 팔로워십 특성과 직무만족간의 관계 .....	54
[표 4-12] 코칭리더십 요소가 조직몰입에 미치는 영향 .....	55
[표 4-13] 코칭리더십 요소가 직무만족에 미치는 영향 .....	56
[표 4-14] 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계 에서 코칭리더십 방향제시 요소 조절효과 .....	58
[표 4-15] 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무만족 관계 에서 코칭리더십 방향제시 요소 조절효과 .....	59
[표 4-16] 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계 에서 코칭리더십 역량개발 요소 조절효과 .....	60
[표 4-17] 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무만족 관계 에서 코칭리더십 역량개발 요소 조절효과 .....	61



[표 4-18]	독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계 에서 코칭리더십 수행평가 요소 조절효과	..... 62
[표 4-19]	독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무만족 관계 에서 코칭리더십 수행평가 요소 조절효과	..... 63
[표 4-20]	독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계 에서 코칭리더십 관계 요소 조절효과	..... 64
[표 4-21]	독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무만족 관계 에서 코칭리더십 관계 요소 조절효과	..... 65
[표 4-22]	적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계 에서 코칭리더십 방향제시 요소 조절효과	..... 66
[표 4-23]	적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무만족 관계 에서 코칭리더십 방향제시 요소 조절효과	..... 67
[표 4-24]	적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계 에서 코칭리더십 역량개발 요소 조절효과	..... 68
[표 4-25]	적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무만족 관계 에서 코칭리더십 역량개발 요소 조절효과	..... 69
[표 4-26]	적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계 에서 코칭리더십 수행평가 요소 조절효과	..... 70
[표 4-27]	적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무만족 관계 에서 코칭리더십 수행평가 요소 조절효과	..... 71
[표 4-28]	적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계 에서 코칭리더십 관계 요소 조절효과	..... 72
[표 4-29]	적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무만족 관계 에서 코칭리더십 관계 요소 조절효과	..... 73
[표 4-30]	종합	..... 74

## 그림 목차

[그림 2-1] Kelley의 팔로워십 유형 .....	9
[그림 2-2] Stowell의 4가지 코칭리더십 구성요인 .....	14
[그림 3-1] 연구모형 .....	26

## 부록 목차

[부록 1-1] 설문지 .....	89
--------------------	----

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

조직에서 가장 중요한 자원은 인적자원이며 인적자원의 효율적 관리가 경쟁력 제고와 기업 성패의 핵심요인이라고 할 수 있다. 불확실한 경영 환경으로 기업의 경쟁은 매우 치열해 지고 있으며 이러한 기업환경은 경영의 효율적 운용을 필연적으로 요구한다. 특히 인적자원은 암묵적 지식의 형태로 내재화 되어 있어 모방이 어려운 특성을 가짐에 따라 기업 고유의 생존 경쟁력 강화를 위해서 중요성이 점차 증대되고 있다.

일반적으로 조직성과는 리더에 의해 좌우된다 간주하는 경향이 있고, 팔로워의 역할에 대한 관심은 상대적으로 적었으며(Alcon, 1992) 주로 주체-객체 관계로 규정짓는다. 그러나 업무는 실제 팔로워에 의해 구체화되고 조직 목적이 실현된다. 따라서 조직성과 창출을 위하여 효과적인 리더십 발현은 물론이고, 이를 위해서는 리더 밑에서 실질적으로 업무를 수행하는 팔로워의 특성 파악은 필수일 것이다. 특히 최근 조직 인적관리에 있어 조직 내에서 점차 다수를 차지하고 있고 핵심 인적자원으로의 성장이 예측되는 밀레니얼 세대(millennials)에 주목해야 한다.

Crumpacker(2007) 연구에 따르면, 한 세대의 지배적 가치나 동기, 세대 등은 다른 세대와는 유의미하게 구별 된다고 할 수 있는데, 즉 세대란 동질적인 가치관을 공유하면서 다른 집단과 유의미하게 구분할 수 있는 기준이라고 할 수 있다. 조직 내에서는 이러한 세대 간 인식 차이로 인해 의사소통 장애가 발생하고 조직 내 충돌이 야기되어 조직에 대한 구성원의 몰입이 감소할 수도 있다.

지금의 조직은 베이비붐 세대-X세대-밀레니얼 세대 등 각기 다른 특성의 3대가 공존하는 형국이다. 특히 1960년대 경제 성장의 주역으로 활동했던 베이비붐 세대 이후, 그들의 자녀이자 디지털 매체를 성장 배경

으로 성장한 밀레니얼 세대가 산업 현장에 진입했다. 기존의 세대들과 다른 경험을 하고 성장한 밀레니얼 세대는 그들의 일터에서도 기존 인력들과 차별되는 행동양식을 보이고 있으며, 이들 세대가 조직 충성도가 부족하다며 잦은 이직을 우려한다. 따라서 밀레니얼 세대의 특성을 파악하여 인적자원관리 방향설정 및 개별화 전략을 수립하는 것은 매우 중요하다.

밀레니얼 세대라는 용어는 미국의 세대 전문가 Neil Howe & William Strauss(1991)가 출생연도에 따라 세대를 베이비붐세대(1943년~1960년), X세대(1961년~1981년), 밀레니얼 세대(1982년~2004년)등으로 비교하면서 알려지기 시작했다.

밀레니얼 세대가 베이비붐 세대나 X세대와 가장 뚜렷하게 구분되는 특성은 디지털매체를 기반으로 한 라이프스타일을 가지고 있다는 것이다. 디지털매체가 나오기 이전부터 기존 세대들은 고착된 라이프스타일 패턴이 존재하고 있기 때문이다. 밀레니얼 세대를 이해하기 위해 노력해야 하는 것은 밀레니얼 세대의 특징이 4차 산업혁명, 디지털화 등 앞으로 우리 사회가 겪게 될 변화의 방향과 일치하기 때문이다. 조직의 구성원이자 동시에 소비자라 할 수 있는 이들의 역량을 끌어내지 못하면 조직도 도태될 것이다.

2016년 LG경제연구원에서 밀레니얼 세대에 대한 연구를 진행했는데, 그들은 다음의 특징을 가진다고 조사되었다. 첫째, ‘나’를 중시하는 개인주의 성향으로 기성세대의 행복 기준과는 확실히 다르기 때문에 밀레니얼 세대가 조직에서 가장 불만을 갖고 있는 부분이기도 하다. 기성세대는 밀레니얼 세대와 달리 집단주의 성향이 강해서 야근이나 주말 근무, 회식 등에 대한 수용도가 높지만, 밀레니얼 세대는 주 3~4회 야근 시 퇴직률은 부장급에 비해 14배 정도 높다고 한다. 둘째, 일의 가치를 중시하고 추진단계에서 합리성을 중요하게 생각한다. 기성세대가 일을 하는 이유는 소속집단을 위해 어떤 상황이든 받아들이는 경우가 많지만, 밀레니얼 세대는 자신을 위해 일하므로 의미 없는 회의, 이유 없는 야근 등에 가치가 없다고 생각한다. 셋째, 수평적인 커뮤니케이션을 중요하다고

생각한다. 밀레니얼 세대는 IT 활용 능력이 뛰어나서 SNS를 활용한 커뮤니케이션에 익숙하다. 즉 수평적이고 자유로운 커뮤니케이션 방식을 선호하한다는 의미로, 이는 어릴 때부터 익숙해진 커뮤니케이션 방법이기 때문에 조직 내 상하관계의 적응을 어렵게 만드는 이유가 된다(진주화, 2016).

이렇듯 밀레니얼 세대는 디지털매체 기반의 라이프스타일을 지니며 나홀로 라이프를 추구하나 동시에 소통을 원하는 독립적인 세대이자, 일과 삶의 균형을 중요 하게 여기는 세대라고도 할 수 있다. 동료들 경쟁자로 인식하기보다 힘을 보태줄 파트너이자 부족한 점을 보완해주는 조력자로 생각하는 경향이 큰 이유는, 민주적 가정환경과 조별과제 등 생활을 해온 그들은 의견을 내고, 토론하고, 보완해주는 상호관계에 익숙해져 있기 때문이다. 즉, 밀레니얼 세대는 어릴 때부터 단체 활동이나 그룹 프로젝트를 경험하며 자라나서 팀 활동과 협업에 익숙하며, 팀의 성공이 곧 자신의 성공으로 여기며, 자신의 공헌에 대한 인정과 보상, 직장 생활과 삶의 균형, 상사의 배려와 지원, 동료와의 원활한 의사소통, 업무 자율성과 유연성 확보 등에 익숙하여 평등을 지향한다. 따라서 밀레니얼 세대가 좌절하지 않고 기성세대와 소통·공감하며 혁신적인 인재로 거듭나기 위해서는 유연한 조직문화 정착과 더불어서 시대의 흐름을 반영한 수평적인 리더십이 절실히 필요한 시점이며, 그 대안으로 코칭리더십에 대한 관심이 모아지고 있다(고은지, 2014).

코칭이란 모든 직원의 잠재력을 개인적 발전단계에 부합되도록 개발하여 그 능력을 극대화하는 것(Stowell, 1986)으로 사람들을 격려하고 동기를 부여함으로써 스스로 성장하도록 돕는 것이다. 코칭리더십은 일방적인 지시와 가르침 대신 구성원 스스로가 학습 능력을 높여 본인의 가능성을 인지하고 발전시킴켜 역량을 극대화하게 하는 동시에, 긍정적 태도를 발휘하게 하여 일에 몰입할 수 있게 한다(Hackman & Wageman, 2005). 실제로 선진 일류 기업들이 20년 전부터 코칭을 활용하여 조직문화를 바꾸고 조직성과를 달성하는 등 세계적인 트렌드다(CMOE, 2003). 따라서 조직구성원 스스로 자기의 잠재적인 능력 및 역량을 발휘해서 조

직성과를 높이며 동시에 자기계발을 통한 조직의 핵심인재로 성장할 수 있도록 돕는 코칭이 밀레니얼 세대에 맞는 대안의 리더십으로 적용될 수 있을 것이다.

우리나라는 2016년 기준으로 시간당 노동생산성이 실질구매력 기준 33 달러로서 OECD 35개국 중 27위로 미국의 52%, 독일의 55%, 일본의 79%수준으로 나타났다(양서영, 2018). 노동시간은 길지만 생산성이 낮은 이유는 노동생산성이 높은 나라들은 일과 삶의 균형을 매우 중요하다고 보는 인식이 자리 잡고 있으나, 우리나라는 수직적인 조직문화와 소통이 부족하여 원치 않는 야근이 잦은 근무 환경에서 비롯된다. 조직몰입을 통한 노동생산성 증대는 결국 근무시간 단축을 가져오고, 이는 일-삶의 균형을 중요시여기는 밀레니얼 세대의 요구와도 일치한다.

팔로워의 가치는 리더가 조직의 공동의 목표를 달성하는 것을 얼마나 잘 돕느냐에 따라 달라지므로, 본 연구는 향후 조직에서 중추적인 역할을 맡게 될 밀레니얼 세대를 연구 중심에 두고 그들의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계를 규명하며, 상사의 코칭리더십이 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계를 조절하는지에 대해 살펴보고자 한다.

본 연구의 목적인 연구문제는 아래와 같다.

첫째, 공공기관 밀레니얼 세대의 팔로워십 유형은 무엇인가?

둘째, 밀레니얼 세대의 팔로워십 특성이 직무태도에 어떠한 영향을 미치는가?

셋째, 상사의 코칭리더십이 조직구성원들의 직무태도에 어떠한 영향을 끼치는가?

넷째, 팔로워십과 직무태도 간의 관계가 상사의 코칭리더십에 따라 어떻게 달라지는가?

이러한 실증적 연구를 통해 밀레니얼 세대의 직무태도를 높일 수 있는 방안과 상사의 역량을 개발하기 위한 방안 등 다각적이고 효과적인 조직인적관리 방안에 대한 시사점을 제공해 보고자 한다.

## 제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 관련 이론에 대한 문헌연구와 실증연구를 병행하여 연구를 진행하였다. 문헌연구에서는 조직구성원의 팔로워십의 개념과 기능, 직무태도에 대한 이론과 선행연구, 그리고 상사의 코칭리더십에 대한 국내외 논문과 관련서적, 신문기사 등을 참고하여 연구의 틀로 삼았다. 실증연구는 선행연구를 토대로 도출한 연구모형에 따라 연구문제와 가설을 설정하고 분석을 위한 기초자료는 설문조사 방법을 사용하였다.

자료 수집은 공기업인 A공사에 근무하는 직원을 대상으로 272명에 대한 인식조사 설문 데이터를 사용하였다. A공사는 시장형 공기업으로 효율성 강화를 위한 기관의 조직, 인사, 보수 등 전 분야에 걸친 내부혁신 과정을 반복적으로 거쳤으며, 제4차 산업혁명 등 대내외 환경 변화에 대비한 스마트공항 추진, 해외진출 등을 진행하는 등 다각적 경영관리를 하고 있다. 또한 다양한 조직 형태와 인력구성을 갖추고 있으므로 타 공공기관에 대한 연구 결과 활용 가능성을 높일 수 있을 것으로 보인다.

설문조사는 밀레니얼 세대를 대상으로 실시하며, 동 세대에 속하는 출생년도는 Neil Howe & William Strauss(1991)의 구분에 따라, ‘1982년~2004년 출생자’에 한한다. 이 때 4급 이하 중 과장 이하의 직원을 대상으로 하는데, 이는 밀레니얼 세대 구분에 속하는 80년대 생들도 준관리자(차장)에 속하는 경우가 있기 때문이다. 그리고 설문내용 중 상사의 코칭리더십 평가는 소속부서의 팀장(부장)을 대상으로 하였고, 이 역시 밀레니얼 세대의 직원 인식조사를 통해 상사의 코칭리더십을 측정하였다.

설문지는 리커트(Likert) 5점 척도에 따라 총 53문항으로 구성하였다. 밀레니얼 세대 팔로워십을 측정하기 위한 설문문항은 Kelley(1992)가 개발한 Followership Questionnaire를 활용하여 팔로워십 특성과 유형을 파악하였다. 코칭리더십 관련 정보는 Stowell(1986)이 제시한 코칭리더십 구성요소를 기초로 최치영(2003)이 개발한 측정도구에 정태영(2011)과 조은현(2010)이 제안한 코칭리더십 분류 요소를 결합하여 사용하였다.

직무태도를 측정하기 위해서 직무몰입과 직무만족의 하위변수로 측정 하였는데, 박재진(2012)이 활용한 방법을 활용하여 측정하였다.

자료에 대한 통계처리는 데이터 코딩을 거쳐, SAS를 활용하여 통계 처리 및 분석을 하였으며, 표본의 인구 통계적 특성 분석을 위해서는 빈도수와 백분율을 산출하는 빈도분석을, 측정변수의 분포를 분석하기 위해서는 평균과 표준편차를 산출하는 기술통계분석을 실시하였다. 측정설문항목의 신뢰성을 검증하기 위해 크론바흐 알파 계수를 산출하여 검증하고, 측정 변수간의 상관관계를 분석하기 위해 상관분석을 실시하였다. 또한 연구 모형의 영향관계 및 연구가설을 검증하기 위해 다중회귀분석 및 위계적회귀분석을 실시하여 분석하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있으며 각 장별 구성 내용은 다음과 같다.

제1장에서는 서론부분으로 본 연구의 배경과 문제제기를 통해 연구의 목적을 밝히고, 연구의 범위와 연구방법에 대한 서술로 전체적인 논문 구성에 대해 설명하였다.

제2장은 이론적 배경으로 본 연구의 주요 개념인 팔로워십 및 코칭리더십, 그리고 직무태도에 대한 서적과 선행연구를 바탕으로 각 변수들의 개념적 정의와 구성요소 및 변수들 간의 관계 등을 검토하여 연구모형과 가설 도출을 위한 근거를 마련하였다.

제3장에서는 본 연구 목적에 부합하는 연구모형과 가설을 설정하였다. 검정에 필요한 각각의 변수들에 대한 조작적 정의를 통해 측정항목을 설정하였다.

제4장에서는 본 연구의 실증 분석 부분으로서, 제시된 변수들의 타당성과 신뢰도를 밝혀내고, 가설을 실증적으로 검증하였다.

제5장에서는 본 연구의 실증분석 결과에 대한 요약 및 분석 결과를 토대로 시사점과 한계점을 기술하고 향후 연구방향을 제시하였다.



## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석

### 제 1 절 이론적 배경 및 논의

#### 1. 팔로워십

조직은 두 사람 이상이 모여 공통의 목표를 달성하기 위해 만들어지고 상호작용하는 유기체이며, 조직 성과는 리더를 비롯하여 조직 목표에 따라 스스로의 책임과 역할을 다하려고 노력하는 팔로워들의 결과이다(박근성, 2009). 즉 리더는 팔로워가 있기 때문에 존재하는 것이며, 리더십은 팔로워가 있어 그 가치를 인정받을 수 있는 것이다

팔로워십에 대한 접근방법은 크게 두 가지다. 첫째는 리더십의 하위개념으로 팔로워십을 접근하는 방법으로 리더십과 팔로워들과의 상관관계를 연구하는 방법이다. Wortman(1982)은 팔로워십은 ‘조직목표 달성을 위해 리더의 의도에 따라 개인 또는 집단적 노력을 통해 개인적 목표를 획득하는 과정이다’고 정의하였다. 둘째는 리더십과 분리하여 팔로워십을 독립적으로 접근하는 방법으로 팔로워의 중요성을 강조한다. Kelley(1988)는 팔로워십을 ‘조직의 목표를 달성하는데 기여하는 팔로워들의 효과적인 자질이나 역할’이라고 정의하였다. 즉 팔로워십은 스스로가 사회적 역할과 조직목표를 달성하기 위해 필요한 역량을 지니고 조직규범과 권위에 따라 개인에게 주어진 임무 달성을 위해 바람직한 자세와 역할을 하는 과정이라고 설명할 수 있다.

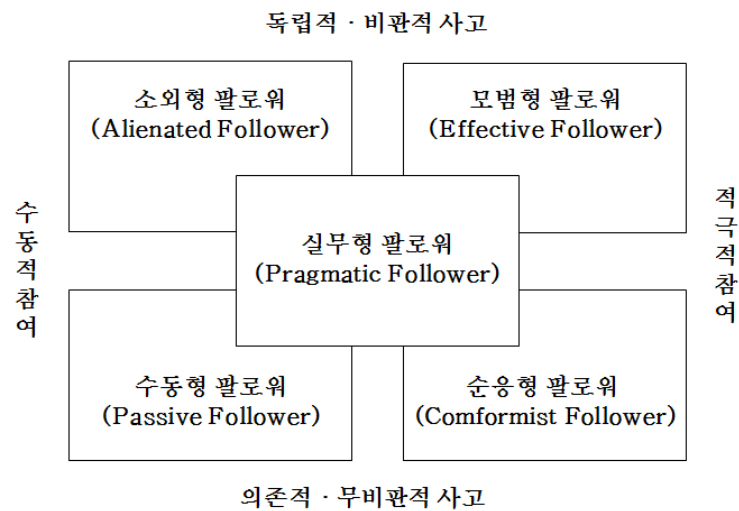
팔로워십이 중요한 것은 리더십 수용 정도가 팔로워에게 전적으로 달려있기 때문이라고 할 수 있다. 리더가 팔로워들에게 조직목표 달성을 위해 발휘하는 영향력을 리더십이라고 한다면, 팔로워십은 팔로워가 리더의 영향력을 수용하는 과정이다. 이때 그 수용 정도는 리더십 효과성에 영향을 미치는 요인이 될 수 있다.

팔로워십 연구의 접근법은 팔로워십에 대한 독자적인 영역을 구축한 접근법, 팔로워십과 리더십을 통합한 접근법, 그리고 팔로워십과 리더십을 연계한 접근법으로 나눌 수 있다. 첫째, 독자적인 영역을 구축하는 접근법은 Kelley(1994)가 주장하고 있는 접근법으로, 팔로워십과 리더십은 서로 독립적인 개념이며 서로 다른 역할을 수행하고 있으므로 성과 향상을 위해서는 양쪽 모두 최고의 기량을 발휘해야 하며, 이를 기반으로 하여 팔로워십 유형을 나누었다. 둘째, 팔로워십과 리더십을 연계 및 통합한 접근법은 리더와 팔로워는 동전의 앞뒷면과도 같이 조직 내에 함께 존재하므로 리더십과 팔로워십은 상호 연계하여 연구가 이루어져야 한다는 것이다. Hollander & Webb(1955)은 동료들이 가장 모범적 리더로 지목한 사람이 가장 바람직한 팔로워로도 지목되는 것을 보여줬다고 하였다. 이렇듯 리더이면서 동시에 팔로워도 조직 내 공존하므로 리더십과 팔로워십의 통합적 연구가 이루어져야 한다는 것이다. 또한 Burns(1978)는 리더와 팔로워 간의 역할에는 명확한 경계가 없다고 하였다. 구성원들은 각자 조직에서 해야 할 역할이 무엇인지를 먼저 알아야 하고, 이를 위해서는 조직의 목표 및 비전이 무엇인지도 알고 있어야 한다.

본 연구에서 도출된 팔로워십 개념은 Kelley(1988)가 제시한 정의를 따르고 있으며, 그가 1992년에 제시한 유형과 연관되므로 Kelley 이론 중심으로 살펴보고자 한다. Kelley(1992)는 대다수의 사람들은 본인 스스로가 어떤 리더십 유형인지 알고 있고 본인의 강점과 약점을 인지하고 있지만 자신의 팔로워 유형에 대해서는 거의 인식하지 못하고 있다고 주장하면서 팔로워가 가지고 있는 특성을 사고방식(독립·비판적 사고)과 행동양식(적극·능동적 행동)의 두 가지 차원으로 분류하였다.

두 차원에 대해 살펴보면, 먼저 독립·비판적 사고를 지닌 팔로워는 스스로 생각하고, 자기 나름의 개성이 있고 창조적이고 혁신적인 특성을 지니고 있다. 독립·비판적 사고가 적은 팔로워는 지시받은 일만 하고 스스로 생각하려 하지 않는다. 반면 적극·능동적 행동에 따르면 능동적 구성원은 주인의식을 바탕으로 출선수범하며 적극적으로 참여하고, 자발적인 행동특성을 지니고 있다. 하지만 적극·능동적이지 않은 팔로워는 업

무의 변화를 도전적으로 받아드리지 않고 리더의 지시와 감독이 필요하며 스스로 동기부여를 하지 못해 자발적으로 아무 일도 하지 않으려는 성향을 띄고 있다. Kelley는 이러한 두 가지 특성을 모범형, 실무형, 순응형, 소외형, 수동형의 다섯 가지 역할 유형으로 분류하며 <그림 2-1>로 팔로워십 유형을 도식화 하였다.



<그림2-1> Kelley의 팔로워십 유형

출처 : Kelley, R. E. (1994). *The power of followership*. New York: Bantam Doubleday Dell Pub.

첫째, 모범형 팔로워는 일반적으로 조직의 10~15%를 차지하고 있으며 독립·비관적 사고와 적극적 참여행동을 모두 지닌 사람이다. 이 유형은 자신의 위치에 상관없이 조직을 위해 행동하며, 조직 이익을 위해 자신의 재능을 마음껏 발휘하며 리더와도 적극적으로 맞서는 사람이다. 주인공의식을 바탕으로 술선수범하고, 자기가 맡은 일보다 훨씬 많은 일을 한다. Kelley는 가장 효과적인 팔로워십을 모범형 팔로워라고 보고, 자기계발, 자기관리, 조직과 동료에 대한 헌신, 용기의 4가지 특성을 제시하였다.

둘째, 실무형은 팔로워는 네 가지 차원을 모두 가지고 있으며 상황에 적합한 유형을 사용한다. 팔로워의 25~35%를 차지하는 이들은 조직에서 중요한 일을 하고 싶어는 하나, 위험을 싫어한다. 이들은 리더 결정에 의문을 품지만, 그다지 비판적이지 않게 요구받은 일을 수행하고 그 이상의 모험은 결코 하지 않는다. 조직이 위급한 상황에 모습을 드러내며, 자신의 이득을 위해 업무를 수행한다. 실무형 팔로워가 모범형 팔로워로 변호되기 위해서는 스스로 목표를 설정하고 그들에 대한 부정적인 인식을 불식시킬 수 있도록 신뢰를 쌓아나가야 한다.

셋째, 순응형 팔로워는 적극적으로 업무에 참여를 하지만 업무를 처리하는 행동에 있어서 독립적 사고는 하지 않고, 지나치게 리더 판단에 의존하고 리더 권위에 순종하며 리더의 견해를 따른다. 팔로워의 20~30% 차지하는 이들은 일 자체의 성격에 대해 관심을 가지지 않으며, 결과에 대한 고려 없이 업무를 수행한다. 모범형 팔로워로 옮겨가기 위해서는 독립적이고 비판적인 사고를 기르고, 적극적으로 업무에 임하며 자기표현을 할 수 있는 용기를 키울 필요가 있다.

넷째, 소외형 팔로워는 업무에 대해 독립적·비판적 사고는 하지만 역할수행에는 그다지 적극적이지 않은 유형이다. 15~25%를 차지하는 이들은 깨어진 신뢰로 인해 업무에 차질이나 장애를 경험한 구성원 중에서 발생하곤 한다. 유능하지만 냉소적이어서 리더의 노력을 비판하고, 스스로도 노력하지 않고 부당한 대우를 받는 희생자라고 생각한다. 소외형 팔로워는 자신만의 피해의식에서 벗어나고 조직원들과 융화를 이루어 적극적으로 참여하는 자세가 필요하며, 타부서로 이동과 같은 방법을 통해 자신에게 적합한 환경을 찾아 모범형 팔로워로 이동할 수 있다.

다섯째, 수동형은 팔로워는 독립·비판적 사고도 낮고 참여적 행동도 낮은 모범형 팔로워와 정반대 유형이다. 5~10%정도를 차지하는 수동형 팔로워는 책임감이 결여되어 업무에 대한 생각도 하지 않으며, 리더의 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지 않는다. 이러한 유형은 통제를 하거나 실수에 대해 벌을 과하게 내리는 리더에 의해 종종 발생한다. 수동형 팔로워가 모범형 팔로워가 되기 위해서 조직구성원과의 친밀감을 유

지시시켜야 하고 자신의 희생하며 모든 일에 적극적으로 참여해야 한다.

이러한 팔로워십 유형을 분류하기 위해 Kelley(1992)는 700명 이상의 다양한 산업체의 리더와 팔로워들에게 질문하여 팔로워십 설문지를 개발하여 분석한 결과, 효과적인 팔로워십은 모범형이라고 주장하였고, 모범형 팔로워는 자동으로 되는 것이 아니라 본인 스스로 리더가 되는 것과 같은 강도 높은 훈련을 통해 이루어지며, 모범형 팔로워를 잠재적 리더라고 하였다. 즉, Kelley가 말하는 진정한 팔로워는 매우 혁신적이고 독창적이며, 건설적인 비판을 내놓으며 리더와도 용감하게 맞설 수 있는 사람이라고 할 수 있다. 그들은 조직 내 비효율적으로 일하는 동료들로 인해 장애가 발생하더라도 조직의 이익을 위해서는 자신이 가지고 있는 재능을 아낌없이 발휘하며 적극적으로 행동한다. 주인의식을 바탕으로 항상 솔선수범하고 팀과 리더를 도와주며 자기업무 보다 훨씬 더 많은 일을 한다는 평가를 받는다. 특히 모범형 팔로워는 리더와 팔로워와의 관계에서도 누구를 리더로 인정할 것인지를 결정할 뿐만 아니라 그 리더가 유능한가도 결정한다.

Kelley의 두 차원의 팔로워 분류 기준과 팔로워십에 대한 연구는 팔로워에 대한 개념을 중요하게 전환하는데 많은 기여를 했다는 평가를 받는다. 팔로워십과 리더십의 관계는 동전의 양면과도 같지만, 팔로워십이 리더십과 동일한 행동특성을 나타내는 것이 아니라 독립적인 특성을 가지고 있다는 점을 밝혀냈기 때문이다. 또한 팔로워십 자체의 영향으로 어떠한 결과를 도출할 수 있다는 관점을 제시하였다는 점에서 그 의의가 있다고 할 수 있다.

## 2. 코칭리더십

리더십이란 집단적 기능으로써 리더와 부하의 상호작용 과정 속에서 발휘된다. 부하로 하여금 특정한 방식으로 행동하도록 유도하는 사람을 리더라고 하며, 그가 부하에게 의도적으로 발휘하는 영향력을 통상 리더십이라 칭한다.

코칭은 주로 스포츠 분야에서 활용된 개념으로 1980년대 이후 경영학 분야에서 이를 적용하면서(Kilburg, 1996), 오늘날 급속하게 변화하는 경영환경에서 빠르게 적응 하고 조직의 구성원인 개인과 조직의 성과를 극대화시키는데 코칭에 바탕을 둔 리더십이 가장 효율적이고 적합한 리더십의 유형이라고 판단되면서 주목받기 시작하였다.

초기 학문적인 연구는 Stowell(1986)의 연구를 통하여 태동되었는데 먼저 역량 관점에서 보면, 코칭을 대화와 토론을 근거로 리더가 조직구성원들의 역량 변화를 촉진하고 영향을 미친다고 정의하고, 코칭을 통해 조직구성원들의 역량과 성과 창출에 긍정적인 변화가 있음을 강조하였다. 성과 및 목표달성 관점에서 보면 Evered & Selman(1989)은 코칭이란 개인과 팀이 자신들의 성과를 능가할 수 있는 권한을 위임하여 상호파트너적 관계를 형성해가는 것이라 정의하였고, Phillips(1994)는 조직성과창출에 영향을 끼치고 기업에 가치를 부여하는 것이 코칭이라 정의하였는데, 이는 리더가 코칭을 통해 조직구성원들이 조직에 잘 적응하여 성과를 올릴 수 있도록 돕기 때문이라고 강조하였다. 이러한 정의를 종합해 봤을 때, 코칭이란 리더와 조직구성원간의 수평적인 파트너십을 바탕으로 리더가 조직구성원 스스로 잠재 능력을 이끌어낼 수 있도록 돕고, 궁극적으로 조직성과를 향상시킬 수 있도록 교육 등 여러 형태의 지원을 하는 것이라고 할 수 있다.

이러한 코칭의 개념을 바탕으로, 많은 학자들은 코칭의 개념을 리더십의 일종으로 보아 코칭리더십으로 명명하여 사용하기도 한다. 리더십에 관한 이론은 오랫동안 많은 연구를 통해 생성되어 왔으나, 하나의 개념으로 정의내리기 어려울뿐더러, 리더십을 연구하는 학자만큼이나 리더십

의 정의도 다양하다. 1980년대 이후 급변하는 환경변화에 대응하기 위한 새로운 유형의 리더십인 변혁적 리더십과 리더-부하교환이론(LMX)이 등장했는데, Burns(1978)에 따르면 변혁적 리더십은 리더와 부하가 상호 관계에 초점을 맞추고 상호 간에 동기 수준과 윤리 수준을 높이는 방식으로 서로 상생하는 과정을 말하는 리더십이다. 리더-부하교환 이론은 Graen, Novak & Sommerkamp(1982)에 의한 리더십이론인데, 조직구성원에 대하여 리더나 조직차원의 적극적 지원을 통해 부하직원들로 하여금 성과를 요구하고, 이는 리더와 부하직원간의 관계에서 부하직원들에게 긍정적인 태도를 이끈다.

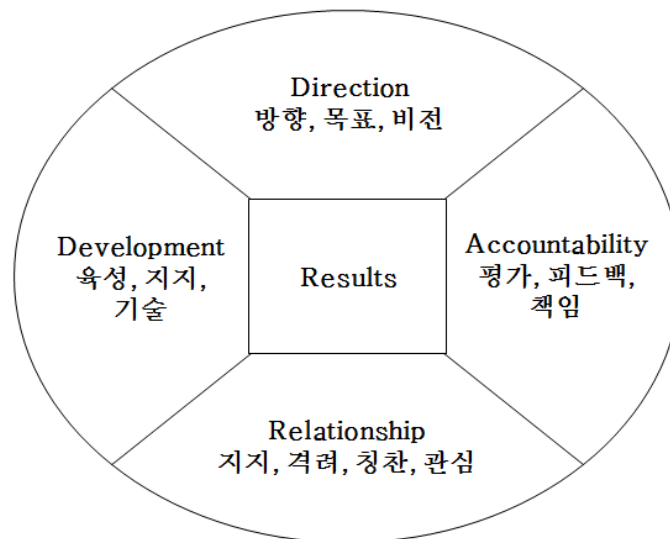
코칭리더십과 변혁적 리더십은 부하직원의 태도나 행동변화를 통해 결국에는 조직성과를 향상시키는 유사점을 갖지만, 부하직원의 구체적인 태도변화의 방법이나 범위, 리더 성향과 관련해서는 차이점이 있는 것을 알 수 있다. 그리고 리더-부하교환이론도 코칭리더십과 리더와 부하직원간의 관계지향적인 점은 유사하지만, 세부적 접근방법과 지향점, 적용 범위에 대한 상이한 점도 발견할 수 있다. 이는 코칭이 조직 내 지도자들이 발휘하는 기존의 리더십행동보다 한층 더 진보된 유형이라고 할 수 있다.

코칭리더십은 코칭과 구별되는 차별적인 특성을 가지고 있는데, 단위 조직에서 한 명의 상사가 다수의 조직구성원을 대상으로 실시한다는 것과 일반적인 조직관리 기법과는 달리 리더와 조직구성원간의 수평적이고 개방적인 커뮤니케이션, 일대일의 관계, 조직구성원 중심의 의사결정 등을 기반으로 한다는 것이다(정태영, 2011). 조직에서 코칭리더십이 필요한 이유는 조직구성원의 동기에 영향을 미치고 잠재역량과 강점을 개발하여 성장과 발전을 이끌어 내는데 적절한 도구이기 때문이다. 또한, 리더가 조직구성원과의 양방향 커뮤니케이션을 바탕으로 질문과 칭찬, 경청을 통해 다른 각도에서 문제해결을 위한 통찰력을 제공하기 때문에 조직관리에 필요하다고 할 수 있다.

이러한 코칭리더십이 제대로 발현되기 위해서는 리더의 코칭 역량이 매우 중요하다. Stowell(1986)은 학문으로 코칭을 연구해 온 학자로서 리

더와 조직구성원 간의 코칭 행위 시 가장 효과적으로 활용될 수 있는 구성요인을 제시하고 있다. 그는 리더를 포함한 조직구성원들을 대상으로 한 심층적인 인터뷰를 통해 리더의 48가지 코칭역량을 도출하였는데, 이를 기초로 CMOE(2003)을 통하여 성과 향상에 큰 영향을 미치는 구성요인이 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계라고 제시하며, 이를 통해 코칭 리더십이 발휘된다고 하였다. 이 네 가지 요인을 핵심어 중심으로 살펴보면 <그림 2-2>에서 보여주는 바와 같다.

<그림 2-2> Stowell의 4가지 코칭리더십 구성요인



출처 : CMOE(2003), *Coaching Skills Program*, Sandy, UT

리더와 조직구성원간의 성공적인 코칭활동 결과는 결국 그림 중심에 있는 성과에 미친다는 것을 보여준다. 그가 제시한 네 가지 구성요소를 정의하면 다음과 같다.

첫째, 방향제시란 리더가 조직구성원이 업무나 과제를 수행함에 있어서 목적과 목표, 비전이 무엇인지 알 수 있도록 방향을 설정하고 제시해주는 것을 뜻한다. 코칭행동을 통해 제시하는 목표는 리더가 일방적으로



정한 것이 아니라 조직구성원과 함께 진지하게 논의하여 지향점을 모색한 것으로 최종적으로 조직구성원 스스로가 설정한 것이다. 목표 달성을 위한 업무추진방향에 대해서도 심도 있게 안내하는데, 성공에 대한 비전 제시도 포함된다. 이러한 일련의 작업들이 조직구성원들에게 동기부여를 시켜 조직성과창출에 중요한 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

둘째, 역량개발로 이는 조직구성원의 직무수행능력 함양과 직접적으로 관련된다. 리더는 그들이 지닌 능력과 기술 등의 역량을 보다 향상시켜, 더 높은 성과를 창출하도록 도와야한다. 조직구성원에게 다양한 직무정보를 제공해주고 수행능력을 향상시킬 수 있도록 교육 기회를 제공하는 등 학습 환경을 조성함으로써 더 높은 성과를 올릴 수 있도록 적극 지원해야 한다. 조직구성원의 직무수행능력과 문제해결 능력을 향상시켜 궁극적으로 조직의 더 높은 성과로 이어질 것이다.

셋째, 수행평가는 조직구성원이 목표에 대한 업무수행 수준과 성과를 확인하게 함으로써 현재수준을 인식할 수 있도록 돕는 것이다. 리더는 조직구성원이 수행한 업무나 과제를 공정하게 평가하고 피드백 하여 성과를 측정해야 하며, 조직구성원에 대한 가치를 인정하고, 그들의 잠재력을 높일 수 있도록 지원을 아끼지 말아야 한다. 또한 건설적이고 실제적인 피드백을 통해 과정과 결과에 대한 의미를 생각할 수 있게 하고, 향후 개선 사항에 대해 조직구성원이 스스로 체득할 수 있도록 성장 환경을 지원해야 한다.

넷째, 관계로 리더와 조직구성원과의 신뢰가 기반이 된 인간적이고 긍정적인 유대관계가 업무 성과를 향상시키는 계기가 되는 것을 말한다. 이러한 관계는 조직구성원들로 하여금 리더를 따르게 하고 조직구성원들이 자발적으로 리더의 기대에 부합하기 위해 노력하는 것을 촉진한다. 수시로 칭찬하고 격려하는 행동을 통해 조직구성원들에게 지속적인 관심을 표현하며, 그들의 의견을 경청함으로써 업무에 있어 동기부여를 이끌어낸다. 이렇듯 관계는 조직구성원에게 책임감을 부여하며 그 기대에 맞게 행동하려는 노력을 통해 조직구성원 스스로의 발전과 회사의 발전에도 기여하게 된다.

### 3. 직무태도

태도란 특정한 대상이나 사람, 그리고 어떠한 사건에 대해 우호적이거나, 적대적인 평가를 표현한 용어로 사람이 특정 대상에 대하여 가지는 느낌을 말하는 것이다. 직무태도란 직무에 대한 태도로서, 조직 내 수행하는 직무에 대한 긍정적 혹은 부정적 감정이나 가치관 및 행동 등과 연관이 있다. 이러한 직무와 관련된 환경에 대한 지각이 태도를 형성하여 행동으로 나타나는 전 과정으로 조직의 환경적 요인과 직무요인, 개인적 요인 등에 의해 다양하게 직무태도에 영향을 미친다(양희중, 2012).

직무태도는 조직성과와 직결되기 때문에 이를 측정하고 분석하여 지속적으로 관리해야 하는 필요성에서 인사·조직행동분야나 인적자원개발 및 관리 분야에서도 매우 중요한 영역으로 간주되어 직무태도와 관련된 연구가 많이 수행되어 왔다.

신유근(1998)은 조직이나 직무에 대해 우호적 태도를 가질 수 있다는 것은 개인이나 조직 모두에게 바람직하다고 하였다. 개인적 측면에서는 직무에 대해 몰입하고 만족하며, 조직에 헌신할 수 있다는 것으로 근로생활의 질 향상에 도움을 주며, 조직적 측면에서는 상사의 수고를 덜어주고 비용측면에서도 영향을 준다. 따라서 팔로워들이 어떠한 직무 태도를 갖느냐가 매우 중요하기 때문에 리더는 팔로워의 직무태도를 지속적으로 관리해야 할 것이다.

Judge & Kammeyer-Mueller(2012)는 직무태도를 자신의 직무에 대한 자신의 감정, 신념 및 애착을 표현하는 것과 같은 직무의 평가라고 정의하고 있으며, 일반적으로 두 가지 주요 태도인 직무만족과 조직몰입의 개념으로 구성된다(Harrison et al, 2006), 특히 직무태도와 관련된 선행연구에서 직무만족은 1950년 이후로 지속적으로 약 80%의 논문에서 언급하고 있으며, 1990년 이후에는 조직몰입이 직무태도의 주요한 개념으로 언급되고 있는데, Journal of Applied Psychology 저널로 한정하면, 최근의 연구에서는 상대적으로 직무만족보다는 조직몰입의 비중이 증가하고 있다고 하였다(Judge et al., 2017). 백종철·신형철·강희석(2018)도

직무태도를 조직구성원이 자신의 직무와 직무활동경험에 대한 평가이며, 직무만족과 조직몰입의 복합적인 태도라고 정의내렸으며, 신재원·최재우(2018) 역시 직무태도를 조직구성원의 직무와 직무활동 경험에 대한 평가로, 종사원이 느끼는 직무만족과 조직몰입에 대한 전반적인 태도라고 정의하고 있다.

따라서 본 연구에서도 팔로워십이나 코칭리더십이 결국 개인의 인식상에서 결정되어 이뤄지는 것이므로 직무태도 주요변수로 조직몰입과 직무만족을 선정하여 진행하고자 한다.

## 1) 조직몰입의 이론적 논의

조직몰입은 March & Simon(1958)이 제창한 이래 다양한 관점에서 수많은 학자들에 의해 논의되어 왔다. 1970년대 이후부터는 조직행동과 심리에 관심 있는 연구자들 사이에서 주목받기 시작하였고, 1990년대 이후 기업들이 인력에 대한 구조 조정 실행으로 조직구성원들이 느끼는 고용에 대한 불안감에서 오는 다양한 문제가 발생하면서 이러한 문제해결에 대한 관심이 증가에 따라 조직몰입에 대한 연구는 더욱 확산되었다(마상진·나승일, 2004). 이처럼 조직몰입이 활발히 연구되고 있는 이유는 조직몰입이 조직구성원의 이직현상에 대해 잘 설명해 주는 경우가 많았으며, 조직몰입이 높을수록 성과가 높아질 가능성이 높으므로 조직몰입이 조직유효성에 유용한 지표가 되기 때문이다(Steers, 1977).

Mowday, Steers & Porter(1979)는 조직몰입이란 개인이 조직과 동일시하고 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타내는 것으로, 조직의 목표와 가치를 굳게 믿고 받아들이고, 조직을 위해 기꺼이 많은 노력을 기울이고, 조직구성원 자격을 유지하려는 강한 욕구라는 세 가지 요소를 가지고 개념 정리를 하고 있다. Kanter(1983)는 조직몰입을 조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 계속적으로 조직에 남아 노력 하겠다는 근속몰입, 조직의 사회적 상호 작용 관계에 대한 애착인 응집 몰입, 바람직한 방향으로 행동하려는 조직 규범에 대한 애착인 통제몰입 등으로 구분하

였다. 이렇듯 조직몰입 개념을 종합해 볼 때, 조직몰입이란 구성원들이 소속된 조직에 대하여 정서적 애착과 소속감을 갖는 상태를 의미한다고 할 수 있다. 이는 조직목표나 성과를 위해 행동하도록 하는 내적인 규범 체계로 조직에 일체감을 느끼며 구성원으로 계속 남아 있으려 하는 태도이다.

조직몰입의 개념 자체가 학자에 따라 상이하게 정의되는 것은 구성요소를 어떠한 것으로 정의할 것인가에 따라 차이가 발생했다고 볼 수 있다. 이는 조직에 몰입하게 되는 원인이나 과정에 따라 분류되고 있다. 결국 조직몰입은 조직구성원이 조직에 대해 갖는 하나의 직무태도로써 그 맥락은 상응한다고 볼 수 있다.

## 2) 직무만족의 이론적 논의

직무만족은 1950년부터 지금에 이르기까지 조직의 운영성과를 평가하는 중요한 지표로 평가받고 있고, 학자마다 다양하게 정의되어 한마디로 정의하기 어렵다. 하지만 조직의 인적자원관리에 중요한 시사점과 조직의 성과와 매우 밀접하기 때문에 중요한 변수로 인식되고 있다(박규은·이수범, 2012).

Locke(1976)에 따르면 직무만족은 직무태도의 하나로 조직 내에서 한 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험 등을 통해 획득하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 정의하고 있고, McCormick & Ligen(1985)은 직무만족이 직무에 대한 욕구충족의 정도이며 개인의 가치관에 따라 상이하게 나타나는 것이라 정의하였다. 즉, 직무만족은 광의적 개념으로 직무 및 관련경험을 통해 느끼는 정서로 조직구성원 들은 직무와 이에 따른 보상에 만족하는 정도를 나타내고, 협의적 개념으로는 직무상의 욕구충족을 의미한다고 해석할 수 있다.

직무만족이 조직의 성과와 직접적인 관계에 대해 의견이 분분한 가운데 명확한 결론을 내리기 어렵다. 그럼에도 불구하고 직무만족 연구는 경영관점에서 구성원의 직무태도와 관련하여 오래된 역사를 가지고 있으

며, 조직행동 분야에서도 가장 중요하고 가장 많이 연구되고 있는 분야로 인식되어 왔다. 이는 자신의 직무환경 등 다양한 조건이 기반이 된 조직구성원의 직무만족 여부에 따라 소속 조직의 성패뿐만 아니라 스스로에게도 상당한 영향을 주기 때문에 조직의 효과성과 조직운영을 평가하는 중요한 기준이 되고 있다.

직무만족 요인으로는 Locke(1976)는 직무자체, 임금, 승진, 안정감, 복지후생, 직무환경, 감독, 동료, 운영방침 등을 제시했고, Steers(1984)는 직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료관계 등 다섯 가지 요인을 제시했다. 초기에 직무 만족의 결정요인으로 임금, 급여 등 주로 경제적 요인들이 많았으나, 최근에는 자율성, 책임, 성장, 복지, 소속감 등의 다양한 요인들이 주요 척도로 다양화되고 있다(최일환, 2013).

이렇듯 조직구성원의 직무에 대한 긍정적인 감정을 높이는 것이 직무에 대한 만족을 통해 기업의 성과에 기여하고 구성원 개인의 성취감에 대한 동기부여가 된다. 일반적으로 높은 수준의 직무만족은 조직 구성원에 대하여 도덕적 책임을 다하고 낮은 지각율과 결근율을 유지하는데 결정적인 역할을 하는 요인이기도 한다. 특히 직무만족은 조직의 제도적 측면에서도 크게 영향을 받지만 조직 내에서 직속상사인 리더의 역할에 따라서도 영향을 크게 받을 수 있다. 따라서 리더는 조직구성원들의 욕구내용과 특성을 인식하고 만족요인을 제고함으로써 조직성과는 물론 개인의 성장을 견인해야 한다.

## 제 2 절 선행연구 검토

### 1. 팔로워십과 직무태도 간의 관계

1988년, Kelley가 'Harvard Business Review'에 발표한 'In Praise of Followers'로 인해 본격적으로 팔로워십에 대한 연구가 이루어졌다. 그는 오늘날 사회가 필요 이상으로 리더를 숭배하는 잘못된 문화에 젖어 있다고 비판하는데서 출발하여, 팔로워에 대한 새로운 유형론을 창출해냈다. 그렇다면 지금까지의 팔로워십과 직무태도간의 관계에 관한 연구는 팔로워십을 Kelley(1992)의 유형 분류와 특성에 따라 분석한 연구 결과가 많이 존재한다.

그는 팔로워십의 하위요인으로 독립·비판적 사고방식과 적극·능동적 행동양식의 두 가지 유형으로 분류하였는데 이러한 팔로워들의 특성을 기반으로한 선행연구를 살펴보면 Angle & Perry(1981)는 팔로워십과 조직효율성의 관계에서 조직의 몰입도가 높은 팔로워는 적극적으로 업무에 참여하며 자발적으로 조직을 위해 혁신할 행동을 할 것이라 가정한 결과, 적극적이고 능동적인 행동을 하는 팔로워가 조직을 위해 자발적인 노력을 실시하며, 조직 변화에도 잘 적응한다는 결과를 나타냈다. Blanchard et al.(2009)의 연구에서도 팔로워들의 적극적 참여가 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 결과로 나타났다. 최미정(2004)은 Kelley의 분류에 따라 팔로워십을 사고방식과 행동양식으로 분류하고, 조직몰입은 정서몰입, 유지몰입, 규범몰입으로 분류하여 분석하였는데, 연구 결과 팔로워십의 독립·비판적 사고와 적극·능동적 참여는 정서몰입과 규범몰입과의 상관성이 유의미한 것으로 나타났다. 반면 김용원·이지만(2011)이 국내 대기업, 중소기업 및 출연연구소의 R&D팀을 대상으로 한 연구에서 팔로워십의 적극·능동적 참여는 조직몰입과 직무만족에 정(+ )의 영향관계로 나타나고, 독립·비판적 사고는 부(-)의 영향으로 나타나는 것으로 확인되었다. 안현모(2011) 연구 역시 호텔 식음료 종사원을 대상으로 팔

로워십의 적극·능동적 참여는 직무만족과 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만 독립·비관적 사고는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이용주·장석인의 연구(2012)도 민간 경비원을 대상으로 변혁적 리더십에 관하여 직무만족과 조직몰입에 대한 연구에서 팔로워십을 매개효과로 연구한 결과 팔로워들의 적극·능동적 참여는 직무만족 및 조직몰입에 영향을 향상시키는 것으로 나타났고, 독립·비관적 사고는 직무만족 및 조직몰입에 영향을 주지 않은 것으로 나타났다.

또한 Kelley는 두 가지 형태를 조합하여 모범형, 실무형, 순응형, 수동형, 소외형으로 재분류하여 팔로워십의 유형을 나누었는데, 이 관계를 살펴보면 최광신(1999)은 팔로워십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구 결과 모범형, 순응형, 소외형, 수동형 순으로 조직몰입과 직무만족에 모두 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 한명현(2006)은 한국전력공사 직원을 대상으로 팔로워십 연구를 실시하였는데, 모범형 팔로워가 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치고 있으며 순응형, 실무형, 소외형, 수동형의 순으로 영향력의 크기가 나타났고, 팔로워십이 리더와는 독립적으로 조직몰입에 영향을 주는 중요 요인이라고 주장하였다.

이와 같이 대부분의 연구를 살펴보면 팔로워십을 특성 또는 유형으로 분류하고 조직몰입, 직무만족 등 직무태도에 대한 영향을 분석하고 있다. 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계는 독립·비관적 사고를 지닌 팔로워들보다 적극·능동적 참여를 하는 팔로워들이 직무에 대한 긍정적인 영향을 주며, 참여성향이 강한 팔로워들이 자발적으로 직무에 참여하는 과정에서 상사와 팀원들과 잘 융화하고, 효율적으로 직무에 임한다는 것으로 볼 수 있다. 또한 직무태도에 영향을 미치는 팔로워십 유형은 모범형과 실무형이 직무태도가 높은 것으로 나타나고 있고 소외형과 수동형이 직무태도에 낮은 결과를 보이고 있다는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구에서는 선행연구를 토대로 연구에 가장 많이 활용되고 있는 Kelley(1992)의 측정도구를 사용하여 그가 제시한 팔로워십 특성 및 유형이 공공기관 밀레니얼 세대에 적용되는지 알아볼 것이다.

## 2. 코칭리더십과 직무태도 간의 관계

코칭리더십에 대한 이론은 1980년 이후, 변하는 환경에 부합되는 새로운 이론으로 대두되었고, 조직 내 리더와 구성원간의 상호 파트너적 관계를 바탕으로 조직구성원에 대한 영향력을 발현시킬 수 있는 리더십으로서의 코칭이 등장하면서 Stowell(1986)의 연구를 통하여 태동되었다.

코칭리더십과 조직구성원 간의 관계에 대한 선행연구는 주로 직무태도(직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 이직의도)와 자아개념(자긍심, 자기효능감), 조직구성원의 능력(문제해결능력, 대인관계능력, 감성지능, 역량과 의욕) 등으로 나뉘어 연구되고 있다.

Elmadag, Ellinger & Franke(2008)는 코칭이 직원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 주고 있음을 검증하였으며, Onyemah(2009)는 세일즈분야에서 상사의 코칭이 조직몰입과 같은 직무태도에 영향이 있음을 제시했다. 국내 선행연구에서도 최지영(2003)은 우리나라 대학병원 간호사를 대상으로 상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향을 연구했는데, Stowell(1986)의 4가지 요소 중 관계요소가 조직구성원들의 역량과 의욕에 크게 영향을 미친다고 주장하였다. 구성원의 역량과 의욕은 직원만족에 긍정적 영향을 주고 궁극적으로 고객만족에 영향을 주기 때문에 코칭리더십의 중요성을 강조하였다.

박선영(2009)은 코칭리더십의 역량개발 요소가 조직몰입에 유의미한 영향이 있음을 밝혀내며, 관계 중심의 코칭리더십 보다 함께 성장할 수 있는 역량개발 중심의 코칭리더십을 발휘해야 한다는 결과를 도출하였다. 또 상사의 코칭리더십과 조직원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구로는 코칭리더십 방향제시, 개발, 수행평가, 관계 요소가 직무만족과 조직몰입 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(우경화, 2009). 김윤나(2010)는 상사의 코칭리더십 요소 중 관계가 직무태도에 유의한 영향을 미치기 때문에 리더가 관계지향적인 성향을 갖도록 노력한다고 주장했다.

조은현(2010)은 코칭개념을 리더십에 도입하여 국내 환경에 부합된 코



코칭리더십의 척도를 개발하여 타당성과 효과성을 검증하였다. 그는 코칭의 척도를 개발하기 위해 문헌 연구, 전문가 집단 인터뷰, 개방형 설문조사와 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석을 통해 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 믿음 등 네 개의 하위요소, 24개 문항을 개발하였으며, 이는 조직태도에 직접적인 영향뿐만 아니라 간접적인 영향도 미치는 것으로 확인됐다. 정태영(2011)은 기업 상사의 직무기반 코칭리더십과 관계기반 코칭리더십이 조직 구성원의 문제해결 능력에 직접적인 영향을 미치고 관계기반 코칭리더십이 조직 구성원의 대인관계능력에 직접적인 영향을 미치는 것임을 밝혔다.

지금까지의 선행연구들을 종합해보면, 코칭리더십은 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입, 조직성과 등은 물론 고객의 만족과 개인의 학습에도 영향을 준다. 코칭의 궁극적인 목적이 조직성과창출에 있는 만큼 직무만족, 직무몰입 등 직무태도는 성과를 높이는데 직접 혹은 간접적으로 영향을 끼치는 중요한 변수라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 코칭리더십을 리더가 조직구성원과의 관계에서 지속적으로 동기부여를 제공함으로써 구성원의 잠재능력을 개발하고 업무수행의 방향과 적절한 평가 및 피드백을 통해 조직성과를 달성할 수 있도록 영향력을 행사하는 것으로 정의하였다. 본 연구의 조절변수인 코칭리더십에 대한 구성요소는 Stowell(1988)이 제시한 코칭리더십의 4가지 요인(방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계)에 기초하여 측정할 것이다.

### 3. 요약 및 연구의 차별성

대다수의 선행연구들은 실증분석을 기초로 팔로워십에 대해서는 팔로워 유형 및 특성에 기초하여 조직효과성에 미치는 영향에 대해 살펴보고 있으며, 리더십에 대한 인식이 조직구성원의 조직몰입, 직무만족과 관련한 변수에게 어떠한 효과를 미치는지를 분석하고 있다.

일반적으로 조직의 성과는 리더에 의해 좌우되는 것으로 간주하는 경향이 있고, 팔로워에 대한 관심은 상대적으로 적었으며(Alcon, 1992) 주로 주체와 객체관계로 규정짓는다. 그러나 업무는 실제 팔로워에 의해 구체화되고 조직의 목적이 실현된다. 그렇기 때문에 조직성과 창출을 위해서는 효과적인 리더십 발현은 물론이고, 리더 밑에서 실질적으로 업무를 수행하는 팔로워들의 특성 파악은 필수일 것이다. 이에 본 연구는 국내외 선행연구들과 비교하여 다음과 같은 차별화를 가지고 있다.

첫째, 팔로워십의 특성을 알아보기 위해 최근 주목받고 있는 밀레니얼 세대를 연구의 중심 집단으로 선정하였다는 것이다. 기존의 세대들과 다른 경험을 하고 성장한 밀레니얼 세대는 사회에 진출하여 조직의 주요 핵심 인력으로 성장하고 있으나, 기존 인력들과 차별되는 행동양식을 보이고 있다. 마케팅 관점에서 이들에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있으나, 정작 사회에 진출한 밀레니얼 세대의 조직몰입이나 직무만족 같은 조직 내 직무태도에 관한 연구나 세대 특성에 맞는 상사의 리더십과 연관시킨 연구는 미흡한 편이다. 따라서 본 연구는 기업의 인적자원 관리 측면에서 밀레니얼 세대의 특성을 파악하여 인적자원관리 방향설정 및 개별화 전략을 수립하는데 도움이 될 것이다.

둘째, 일부 선행연구를 보면 리더십과 직무태도와의 관계에서 팔로워십을 조절효과 또는 매개효과로 다루고 있어, 실무에서 효과적인 리더십을 선택하여 적용하는데 제약이 있을 수 있다. 그러나 리더십에 따른 조직몰입의 차이도 확인됨에 따라 리더십이 팔로워십과 조직몰입간의 관계에서도 조절효과가 나타날 것으로 추정가능하다. 따라서 본 연구에서는 팔로워십과 직무태도 간의 관계가 상사의 코칭리더십에 따라 어떻게 달

라지는지 실증적으로 확인하고 실무에 어떻게 적용할 수 있는지 시사점을 제공하고자 한다.

셋째, 팔로워십, 코칭리더십, 직무태도에 대한 3개의 변인에 대해 선행 연구를 살펴본 결과 민간기업의 근로자를 대상으로 팔로워십, 코칭리더십, 직무태도에 대한 연구는 이루어지고 있으나, 공공기관 종사자들 대상으로 한 연구는 부족한 실정이다. 연구 대상인 시장형 공기업인 A공사는 효율성 강화를 위한 기관의 조직, 인사, 보수체계 등 전 분야에 걸친 내부혁신 과정을 반복적으로 거쳤으며, 다양한 조직 형태와 인력 구성을 갖추고 있으므로 타 공공기관에 대한 연구 결과 활용 가능성을 높일 수 있다고 본다.

## 제 3 장 연구 방법

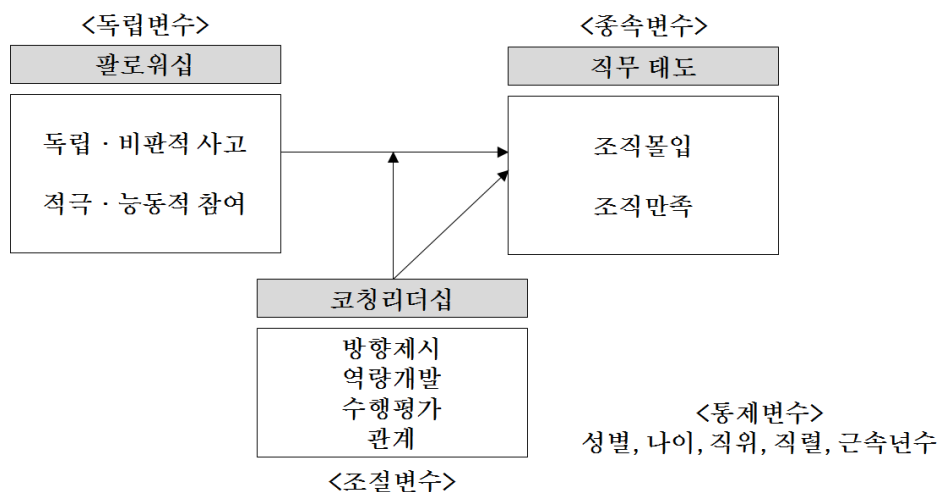
### 제 1 절 연구의 분석틀

#### 1. 연구 모형

본 연구는 공공기관에 근무하는 밀레니얼 세대 팔로워십에 대한 연구에 초점을 두면서, 팔로워십과 직무태도와의 관계를 알아보고, 상사의 코칭리더십이 팔로워십과 직무태도 사이에서 미치는 조절효과를 파악하고자 한다.

이를 위해 독립변수로 팔로워십을 설정하고, 종속변수로 직무태도의 유형인 조직몰입과 직무만족으로 설정하였으며, 조절변수로는 리더의 코칭리더십 요소를 설정하여 각 변수들 간의 관계를 규명하고자 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설계하였다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 연구문제 및 가설의 설정

<그림 3-1>의 연구모형에 나타나는 여러 변수들 간의 인과관계를 검증하기 위하여 다음과 같이 연구문제와 가설을 설정하였다.

### 1) 밀레니얼 세대 팔로워십 유형

Kelley(1992)는 팔로워의 특성이나 행동 등이 리더십에 의해 좌우되지 않는 별도의 독립성을 지니고 있다고 주장하였다. 그는 지금까지의 리더십 연구가 주로 리더에 초점을 두고 진행되어 왔다고 비판하면서 조직의 성공을 해서는 리더보다 팔로워의 바람직한 행위가 더 중요하다고 주장하였다. 그는 팔로워의 행동 및 태도특성을 기반으로 하여 내재된 두 가지 특성을 구분하였는데, 첫째는 독립·비판적 사고이고, 둘째는 적극·능동적 참여다. 이를 통해 팔로워의 조직 내 유형을 5가지인 모범형, 실무형, 순응형, 소외형, 수동형으로 나누었다. 이러한 팔로워십 유형들이 팔로워들의 행동이나 태도 등의 요소를 포괄하며, 팔로워는 리더에 좌우되지 않고 독립적인 성과를 산출한다고 강조하였다.

따라서 A공사에서 Kelley가 구분한 5가지 유형이 나타나는지 탐색하기 위해 <연구문제1>을 다음과 같이 설정하였다.

연구문제 1 : 공공기관 밀레니얼 세대의 팔로워십 유형은 무엇인가?

### 2) 밀레니얼 세대 팔로워십 특성과 직무태도 간의 관계

Kelley(1992)는 팔로워십은 리더십의 하위요소가 아니라 독립적인 요소라 주장하며, 팔로워 유형 파악을 위해서는 그들이 지닌 사고방식과 행동양식을 측정해야 한다고 강조하였다. 이에 따라 팔로워들이 가지고 있는 사고방식이 독립적이고 비판적인지, 그리고 그들의 행동양식이 적극적이고 능동적인지를 파악하여 두 가지 특성으로 분류하였다. 첫 번째

특징은 독립·비판적 사고이다. 독립·비판적 사고가 많은 팔로워는 스스로 생각을 하며 건설적인 비판을 하고 나름의 개성이 있는 창조적이고 혁신적인 특성을 지닌다. 두 번째 특징은 적극·능동적인 참여다. 적극·능동적 참여를 하는 팔로워는 주인의식을 바탕으로 술선수범하고 적극적으로 참여하고 자발적이며 맡은 일 이상을 한다.

Blanchard et al.(2009)의 연구에서 팔로워들의 적극·능동적 참여형태가 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 결과로 나타났다. 국내연구에서도 김용원·이지만(2011) 연구 및 이용주·장석인(2012) 연구에서 팔로워십의 적극·능동적 참여는 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 영향관계가, 독립·비판적 사고는 부(-)의 영향으로 나타나는 것으로 확인되었다.

대부분의 연구를 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계는 독립·비판적 사고를 지닌 팔로워들보다 적극·능동적 참여 의식이 강한 팔로워들이 직무에 대한 긍정적인 영향을 주며, 참여성향이 강한 팔로워들이 자발적으로 직무에 참여하는 과정에서 상사와 팀원들과 잘 융화하고, 효율적으로 직무에 임한다는 것으로 볼 수 있다.

이에 본 연구에서는 Kelley가 제시한 팔로워십 특성이 밀레니얼 세대의 직무태도간의 관계에 어떤 영향을 미치는 것인 알아보고자 <연구문제 2> 및 <가설1>을 설정하였다.

연구문제 2 : 밀레니얼 세대의 팔로워십 특성이 직무태도에 어떠한 영향을 미치는가?

<가설 1> 팔로워십 특성과 직무태도 간의 관계

1-1 조직 구성원의 독립·비판적 사고는 직무태도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

1-2 조직 구성원의 적극·능동적 참여는 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 상사의 코칭리더십과 직무태도간의 관계

Stowell(1986)은 조직구성원들을 대상으로 한 심층인터뷰를 통해 상사의 48가지의 코칭역량을 도출하였다. 그는 CMOE(2003)을 통하여 코칭리더십을 구성하는 효과적인 요소를 네 가지로 구분하였는데, 조직구성원에게 어떤 목적과 목표를 향해 나아가야하는지를 설명하는 방향제시를 비롯하여, 조직구성원의 역량 등의 향상을 돕는 역량개발, 조직구성원에게 자율을 부여한 뒤 수행 업무에 대해 결과를 합리적으로 평가하고 이를 피드백하는 수행평가, 상사와 조직구성원 간에 신뢰기반의 수평적인 관계를 형성하는 것이다.

김윤나(2010)는 상사의 코칭리더십 요소 중 관계가 직무태도에 유의한 영향을 미치기 때문에 리더가 관계지향적인 성향을 갖도록 노력한다고 주장했고, 우경화(2009)는 상사의 코칭리더십과 조직원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구를 통해 코칭리더십 방향제시, 개발, 수행평가, 관계요소가 직무만족과 조직몰입 모두 유의한 영향을 미친다고 밝혔다.

본 연구에서는 상사의 코칭리더십이 조직구성원들의 직무태도에 어떤 영향을 끼치는지 알아보고자 <연구문제3>을 설정하여 Stowell(1986)이 제시한 구성요소가 조직구성원들의 직무태도에 정(+)의 유의미한 관계를 가질 것이라고 보고 아래와 같은 <가설2>를 설정하였다.

연구문제 3 : 상사의 코칭리더십이 조직구성원들의 직무태도에 어떠한 영향을 끼치는가?

<가설 2> 코칭리더십 요소와 직무태도 간의 관계

2-1 코칭리더십의 방향제시 요소는 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2 코칭리더십의 역량개발 요소는 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-3 코칭리더십의 수행평가 요소는 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-4 코칭리더십의 관계 요소는 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 코칭리더십 요소가 팔로워십과 직무태도간의 관계에 미치는 조절효과

리더십은 팔로워의 욕구나 목적과 분리되어 생각할 수 없는 것으로 리더-팔로워의 관계의 본질적인 측면은 공동의 혹은 최소한의 공유된 목적을 추구함에 있어서 기술이나 서로 다른 동기수준 혹은 잠재적 힘을 가진 사람들의 상호작용인 것이다(Heller & VanTil, 1982). 이러한 상호작용 관계에도 불구하고 팔로워십과 직무태도 간의 관계에서 리더십을 조절효과로 적용한 연구는 그리 많지 않고, 팔로워십을 조절효과 혹은 매개효과로 둔 선행연구가 대부분이다.

김미경·김경환(2009)의 연구에서는 팔로워십의 특성이 조직유효성으로 직무만족, 조직몰입 중 조직몰입에 대한 조절역할이 더 높다고 하였다. 리더십과 팔로워십간의 적합성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 효과로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 비교 연구한 박종훈·박경아(2001)의 연구에서는 팔로워십 유형을 모범형 추종자, 수동형 추종자, 중간형 추종자의 3가지 유형으로 구분하여, 추종자 유형별로 적합한 리더십 유형을 제안하였는데, 모범형과 중간형 추종자 모두에게 변혁적 리더가 거래적 리더보다 직무태도에 더 효과적인 것으로 나타났다.

이러한 선행연구들을 통해 리더십에 따른 조직몰입의 차이가 확인됨에 따라 리더십 유형이 팔로워십과 조직몰입간의 관계에서도 조절효과가 나타날 것으로 추정할 수 있으며 이러한 연구 결과를 바탕으로 <연구문제 4>를 설정하였다.

연구문제 4 : 팔로워십과 직무태도 간의 관계가 상사의 코칭리더십에 따라 어떻게 달라지는가?



## 제 2 절 변수의 조작적 정의

### 1. 팔로워십 특성과 유형

Kelley(1992)는 팔로워의 특성을 파악하기 위해서는 그들이 지닌 사고 방식과 행동양식을 측정하여야 한다고 강조하고, 팔로워들이 지닌 사고 성향이 어느 정도 독립적이고 비판적인지, 또 그들의 행동성향은 어느 정도 적극적이고 능동적인지를 토대로 두 가지 특성으로 분류하였다.

본 연구에서 이 두 요인을 바탕으로 팔로워십을 정의해 보면, 팔로워십이란 ‘일정한 상황 하에서 개인과 집단의 목표달성을 위해서 팔로워가 독립적인 사고를 지니고 능동적인 참여를 하는 과정’이라고 할 수 있다. 이러한 조작적 정의를 기초로 팔로워십은 독립·비판적 사고방식 차원과 적극·능동적 행동양식 차원으로 분류할 수 있다. 먼저 독립·비판적 사고방식은 조직 목표를 달성하는 구성원의 행동 효과를 염두에 둔다. 하지만 독립·비판적 사고가 적은 팔로워는 지시 받은 일만 하고 스스로 생각하려 하지 않는다. 또한, 적극·능동적 행동양식에 따르면 능동적 구성원은 주인의식을 바탕으로 솔선수범 하며 조직에 완전히 참여한다. 반면 적극·능동적이지 않은 팔로워는 게으르고 수동적이며 끊임없는 감독과 재촉을 필요로 한다. 이를 기초로 모범형, 순응형, 실무형, 소외형, 수동형 팔로워십으로 구분할 수 있다.

팔로워 유형 구분 설문은 Kelley(1992)가 개발한 Followership Questionnaire를 활용한다. 이는 사고방식(독립·비판적 사고)을 측정하는 10문항과 행동양식(적극·능동적 참여)을 측정하는 10문항 등 총 20문항으로 구성되어 있다. Kelley(1992)는 ‘전혀 그렇지 않다’(0점)에서 ‘매우 그렇다’(60점)까지 7점 척도로 측정하여 사고방식(독립적/의존적)을 측정하는 항목을 수직 축에 놓고, 행동양식(적극적/수동적) 측정 항목을 수평 축에 놓아 각각 총점 60점을 기준으로 3등분 하여 1/3, 2/3인 20점과 40점을 기준으로 5가지 유형으로 구분하였다. 하지만 본 연구에서는 국내

팔로워십 연구 대부분이 5점 척도를 사용하고 있으며, 다른 변수들의 척도와도 맞추기 위해 Likert 5점 척도를 사용하고자 한다.

점수가 높을수록 팔로워십 정도가 높은 것을 의미하며, 유형 판정은 1/3, 2/3인 2.33점과 3.67점을 기준으로 하여 대상자의 점수가 기준점보다 높고 낮음에 따라 모범형, 순응형, 소외형, 수동형, 실무형의 유형으로 분류할 것이다. 모범형은 사고와 행동영역 점수 모두가 2/3(3.67점)초과, 순응형은 행동영역은 2/3(3.67점)초과나 사고영역이 2/3(3.67점)이하, 소외형은 사고영역은 2/3(3.67점)초과이나 행동영역이 2/3(3.67점)이하, 수동형은 사고영역과 행동영역이 모두 1/3(2.33점)미만, 실무형은 사고영역과 행동영역이 모두 1/3(2.33점)과 2/3(3.67점) 사이에 있는 경우이다. 팔로워십 특성의 조작적 정의는 아래 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 팔로워십 특성의 조작적 정의

변수	구성요인	조작적정의	측정방법
팔로워십	독립·비판적 사고	사고방식을 나타내는 것으로 독립·비판적인지, 의존적인지의 정도	1~5의 리커트척도 20문항 응답
	적극·능동적 행동	행동양식을 나타내는 것으로 적극·능동적 참여인지, 수동적인지의 정도	

## 2. 코칭리더십

본 연구는 조직 구성원들이 평가하기에 리더의 코칭리더십이 직무태도에 어떠한 영향을 미치는 가를 살펴보는 것이다. 코칭리더십을 알아보기 위하여 Stowell(1986)이 제시한 코칭리더십의 구성요소를 평가할 수 있도록 최치영(2003)이 개발한 측정도구에 정태영(2011)과 조은현(2010)이 제안한 코칭리더십 분류 요소를 결합하여 사용하였다. 지표 변인으로 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계 등 4가지 코칭리더십 요인을 측정한다. 각 변인의 조직적 정의는 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 코칭리더십의 조작적 정의

변수	구성요인	조작적정의	측정방법
코칭 리더십	방향 제시	상사가 조직구성원 스스로 목표를 설정할 수 있도록 이끌어 주면서, 과제추진을 위한 방향, 달성 목표, 성취하게 될 비전을 논의하고 설명하는 코칭요소	1~5의 리커트척도 16문항 응답
	역량 개발	상사가 조직구성원의 직무수행기술, 역량, 능력 향상을 도와주어, 더 높은 성과를 올릴 수 있도록 지원하는 것	
	수행 평가	조직구성원 수행 결과에 대해 합리적이고 공정한 평가를 건설적인 피드백을 주고받고, 구성원 스스로가 행동 실행과정 및 결과를 되돌아보고 책임감을 가질 수 있도록 이끌어 주는 것	
	관계	상사와 조직구성원 간의 신뢰적인 관계를 바탕으로 수평적인 커뮤니케이션을 통해 상대방을 인정하고 격려하는 것	

### 3. 직무태도

본 연구의 종속변수인 직무태도는 조직구성원이 자신의 직무와 직무활동경험에 대한 평가이며, 조직몰입과 직무만족의 복합적인 태도(백종철 외, 2018)로 정의하여 측정한다.

직무태도는 조직몰입과 직무만족의 하위변수로 측정하는데, 조직몰입은 박재진(2012)의 연구를 참고하여 측정할 것이다. Mowday, Porter & Steers(1979)가 개발한 조직몰입척도(Organizational Commitment Questionnaire : OCQ)와 박광철(2009)이 사용한 Porter & Smith (1970)의 측정도구를 사용하고, 직무만족의 측정도구는 Quinn & Staines (1990) 개발한 측정 도구를 구연원(2005)의 연구를 참조하여 조직몰입 6문항, 직무만족 6문항 등 총 12문항으로 구성하였다. 각 변인의 조직적 정의는 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 직무태도의 조작적 정의

변수	구성요인	조작적정의	측정방법
직무태도	조직몰입	소속된 조직에 대해 애착과 일체감을 가지고 몰두하는 정도	1~5의 리커트척도 12문항 응답
	직무만족	조직 내에서 조직구성원 개인이 직무를 통해서 얻게 되는 경험 등을 통해 획득하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태	

## 제 3 절 조사 설계

### 1. 조사대상의 선정

본 연구는 밀레니얼 세대의 조직성과를 창출하기 위한 변인을 찾아내기 위한 연구의 일환으로 시장형 공기기업인 A공사에 대한 실증연구를 통해 밀레니얼 세대의 팔로워십이 직무태도에 미치는 영향과 상사의 코칭 리더십이 밀레니얼 세대의 팔로워십과 직무태도와의 관계에 조절효과로서 영향을 미치는 지에 대한 실증적 연구다. 따라서 모집단은 A공사에 근무하는 밀레니얼 세대를 대상으로 직원들의 인식조사를 바탕으로 측정하였다. 동 세대에 속하는 출생년도는 Neil Howe & William Strauss(1991)의 구분에 따라, ‘1982년~2004년 출생자’에 한한다. 이 때 4급 이하 중 과장 이하의 직원을 대상으로 하는데, 이는 밀레니얼 세대 구분에 속하는 80년대 생들도 준관리자(차장)에 속한 경우가 있기 때문이다. 그리고 설문내용 중 상사의 코칭리더십 평가는 소속부서의 팀장(부장)을 대상으로 하였고, 이 역시 밀레니얼 세대의 직원 인식조사를 통해 측정하였다.

자료수집방법으로 조사대상자가 문항별 해당되는 곳에 직접 기입하는 자기보고식 설문지를 사용하였다. A공사 전체직원 1,517명 중 4급 이하 밀레니얼 세대 797명을 모집단으로 하여, 2020년 1월 15일부터 1월 30일까지 설문조사를 실시했는데, 자료수집의 용이성을 고려해 ‘Google Forms’을 활용한 온라인 조사와 대면 설문조사를 병행하였다. 총 291명이 설문에 응답하여 37%의 회수율을 보였으나, 일부 불성실하거나 결측치가 존재하는 등 자료의 효용성이 의심스러운 응답자 19명을 제외한 272명을 본 연구의 표본으로 활용하였다.

## 2. 설문지의 구성 및 내용

본 연구는 조사대상자가 문항별 해당되는 곳에 직접 기입하는 자기보고식 설문지를 사용하였다. 설문조사법은 표준화된 설문을 이용함으로써 결과의 비교가능성을 높였다. 응답자 모두에게 동일하게 질문을 하므로, 측정의 오류를 최소화할 수 있어 결과들의 비교가능성이 높아진다.

인구통계학적 부분을 제외한 모든 변수들은 관련 선행연구들에서 사용하였던 다차원척도를 이용하여 측정하였으며, 응답자들은 각 설문문항에 대해 자신들의 견해를 ‘전혀 그렇지 않다’=1에서 ‘매우 그렇다’=5 까지 Likert 5점 척도에 따라 표시하도록 하였다. 각 변수에 대한 문항 설명은 다음과 같다.

본 연구의 설문구성은 밀레니얼 세대 팔로워십을 측정하기 위해 Kelley(1992)가 개발한 Followership Questionnaire를 활용하여 팔로워십 유형과 특성을 파악하였다. 코칭리더십 관련 정보는 Stowell(1986)이 제시한 코칭리더십 구성요소를 기초로 최치영(2003)이 개발한 측정도구에 정태영(2011)과 조은현(2010)이 제안한 코칭리더십 분류 요소를 결합하여 사용하였다. 직무태도를 측정하기 위해서 직무몰입과 직무만족의 하위변수로 측정하는데, Mowday, Porter & Steers(1979) 및 Quinn & Staines(1990) 등의 측정도구를 참고하여 박재진(2012)이 개발한 방법을 사용할 것이다.

각 변수에 대한 구성은 다음과 같다.

첫째, 팔로워십에 관한 설문으로 총 20문항으로 구성되어 있다.

둘째, 코칭리더십에 관한 설문으로 총 16문항으로 구성되어 있다.

셋째, 직무태도에 관한 설문으로 총 12문항으로 구성되어 있다.

넷째, 인구통계학적인 설문(성별, 나이, 직위, 직렬, 근속년수)으로 총 5문항으로 구성되어 있다.

이상과 같이 본 연구에서는 크게 4개 부문, 총 53개의 문항으로 구성된 설문지를 사용하며, 정리 하면 <표 3-4>과 같다.

<표 3-4> 설문지의 구성

변수		세부항목	설문항목		문항 수	출처
독립 변수	팔로워십 특성	독립/ 비관적 사고	II	1 4 5 7 9 12 15 17 18 20	20	Kelley(1992)
		적극/ 능동적 행동		2 3 6 8 10 11 13 14 16 19		
조절 변수	코칭 리더십 요소	방향제시	III	3 6 10 13	16	Stowell(1986) 최치영(2003) 조은현(2010) 정태영(2011)
		개발		1 7 14 15		
		수행평가		5 8 11 16		
		관계		2 4 9 12		
종속 변수	직무 태도	조직몰입	I	1 2 4 7 10 12	12	Mowday, Porter & Steers(1979) Quinn, Staines(1990) 구연원(2005) 박재진(2012)
		직무만족		3 5 6 8 9 11		
통제 변수	인구 통계학적 특성		IV	1 2 3 4 5	5	성별, 나이, 직위, 직렬, 근속년수

### 3. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료에 대한 통계처리는 데이터 코딩을 거쳐, 통계패키지 SAS 9.4를 활용하여 통계처리 및 분석을 하였으며, 표본의 인구 통계적 특성 분석을 위해서는 빈도수와 백분율을 산출하는 빈도분석을 사용하였고, 측정 변수의 분포 분석을 위해 평균과 표준편차를 산출하는 기술통계분석을 실시하였다.

구체적인 분석 내용은 아래와 같다.

첫째, 설문응답자의 인구통계학적 변수들에 대한 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하고, 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해 크론바흐 알파값을 통하여 검증하였다.

셋째, 변수들 간의 상관관계를 확인하기 위한 상관관계분석을 위해 피어슨 알 상관계수를 사용하였다.

넷째, 다중공선성 문제를 확인하기 위해 분산팽창계수를 활용하여 변수의 다중공선성을 검증하였다.

다섯째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검정하기 위하여 빈도분석과 집단별 평균분석, 다중회귀분석을 실시하였다.

여섯째, 팔로워십과 직무태도간의 관계에서 코칭리더십의 조절효과를 살펴보기 위하여 위계적회귀분석을 실시하였다.



## 제 4 장 실증분석 및 결과해석

### 제 1 절 인구통계학적 특성

본 연구를 위한 설문 응답자 총 272명의 인구통계학적 특성은 <표 4-1>과 같다.

A공사 전체직원 1,517명 중 4급 이하 밀레니얼 세대 797명을 모집단으로 하여 설문을 실시하였으며 291명이 응답하였다. 여기서 설문답변에 결측치 등 오류가 있는 19명을 제외하고 본 연구의 표본 수는 272명으로 집계되었다. 이는 A공사 직원 중 모집단인 4급 이하 밀레니얼 세대 직원 대비 34%의 비율을 차지하는 것이다.

먼저 표본의 성별구성은 남성의 비율이 56.62%, 여성의 비율이 43.38%로 비교적 고르게 응답한 것으로 보인다. 연령별로는 20대가 38.60%, 30대가 61.40%로 나타나 30대가 가장 높은 비중을 보이고 있다. 직위는 사원이하는 58.82%, 대리는 29.04%, 과장은 12.13%로, 사원이하의 비중이 가장 높다. 직렬의 경우 사무직이 63.24%, 기술직이 36.76%로 나타나 사무직이 가장 높은 비중을 보이고 있고, 근속년수는 2년 미만이 26.10%, 2년 이상~5년 이하가 36.40%, 5년 이상~7년 이하가 18.75%, 7년 이상~10년 미만이 13.24%, 10년 초과가 5.51%로 나타났다.

<표 4-1> 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성 별	남자	154	56.62
	여자	118	43.38
연 령	20대	105	38.60
	30대	167	61.40
직 위	사원이하	160	58.82
	대리	79	29.04
	과장	33	12.13
직 렬	사무직	172	63.24
	기술직	100	36.76
근속년수	2년 미만	71	26.10
	2년 이상~5년 이하	99	36.40
	5년 이상~7년 이하	51	18.75
	7년 이상~10년 미만	36	13.24
	10년 이상	15	5.51

## 제 2 절 타당성 및 신뢰성 검증

### 1. 타당성 검증

측정도구의 타당성은 연구에서 측정하고자 하는 개념이나 특성을 최대한 정확하게 측정하였는지 알아보는 것이다. 이를 검증하기 위하여 보편적으로 사용하는 요인분석(Factor analysis)을 실시하였다.

요인분석은 설문문항이나 변인들 간의 관계를 분석하여 상관이 높게 나타난 문항이나 변인들을 몇 개의 요인으로 규명하고, 그 의미를 부여하는 방법으로서 측정도구의 타당성을 판정하는 것이다. 요인분석으로 요인수를 최소화하고, 정보의 손실을 최소화하기 위해 주성분 요인분석을 실시하였으며, 의미 있는 요인추출을 위해 직각 회전 방식인 베리맥스(Varimax) 방법을 사용하였다. 또한 요인 추출 과정에 있어서는 고유값(Eigenvalue) 기준을 적용하여, 고유값이 1.0 이상으로 나타난 요인만 선택하였으며, 요인부하량으로 그 값이 0.4 이상인 경우를 유의미한 것으로 판단하였다. 보통 요인부하량의 절댓값이 0.4 이상이면 유의미한 변수로 간주하며, 0.5를 넘으면 아주 중요한 변수라고 판단한다.

#### 1) 팔로워십 특성에 대한 타당성 분석

독립변수에 대한 측정문항을 모두 투입하여 요인분석을 실시한 결과 2개의 요인으로 구분되었으며 결과는 <표 4-2>와 같다. 각각의 요인부하량이 모두 0.5 이상으로 나타나고, 각 요인의 고유값(Eigenvalue)이 1.0이상 나타나 설문 문항의 타당성은 매우 적합하다고 할 수 있다.

<표 4-2> 팔로워십 특성의 요인분석 결과

측정문항	구성요소	
	독립·비판적 사고	적극·능동적 행동
Ⅱ-1	.588	.239
Ⅱ-4	.711	.100
Ⅱ-5	.649	.174
Ⅱ-7	.753	.144
Ⅱ-9	.740	.050
Ⅱ-12	.535	.105
Ⅱ-15	.673	.130
Ⅱ-17	.681	.027
Ⅱ-18	.726	.041
Ⅱ-20	.733	.034
Ⅱ-2	.104	.655
Ⅱ-3	.199	.627
Ⅱ-6	.347	.619
Ⅱ-8	.202	.726
Ⅱ-10	.136	.768
Ⅱ-11	.203	.703
Ⅱ-13	-.042	.696
Ⅱ-14	.032	.744
Ⅱ-16	.070	.691
Ⅱ-19	-.018	.601
고유값	4.931	4.844
분산설명비율(%)	32.030	16.840
누적설명비율(%)	32.030	48.870

## 2) 코칭리더십에 대한 타당성 분석

독립변수이자 조절변수인 코칭리더십 요소에 대한 측정문항을 모두 투입하여 요인분석을 실시한 결과 4개의 요인으로 구분되었으며 결과는 <표 4-3>과 같다. 각각의 요인부하량이 모두 0.6 이상으로 나타나고, 각 요인의 고유값(Eigenvalue)은 1.0이상 나타나 설문 문항의 타당성은 적합하다고 할 수 있다.

<표 4-3> 코칭리더십의 요인분석 결과

측정문항	구성요소			
	방향제시	역량개발	수행평가	관계
Ⅲ-3	.780	.044	-.043	-.044
Ⅲ-6	.770	-.084	-.014	.053
Ⅲ-10	.637	.133	.073	.071
Ⅲ-13	.692	-.097	.029	.179
Ⅲ-1	.054	.731	.121	-.078
Ⅲ-7	-.060	.789	.103	.095
Ⅲ-14	-.031	.667	.061	.053
Ⅲ-15	.045	.765	-.081	.037
Ⅲ-5	.053	.088	.735	.053
Ⅲ-8	-.008	.056	.804	.071
Ⅲ-11	-.027	-.033	.675	.130
Ⅲ-16	.032	.097	.757	.060
Ⅲ-2	.048	-.057	-.006	.809
Ⅲ-4	.111	.067	.080	.766
Ⅲ-9	.003	.004	.091	.664
Ⅲ-12	.113	.113	.171	.750
고유값	2.127	2.267	2.302	2.334
분산설명비율(%)	10.600	12.230	14.340	19.260
누적설명비율(%)	10.600	22.830	37.170	56.430

### 3) 직무태도에 대한 타당성 분석

종속변수인 직무태도에 대한 측정문항을 모두 투입하여 요인분석을 실시한 결과 2개의 요인으로 구분되었으며 결과는 <표 4-4>과 같다. 각각의 요인부하량이 모두 0.6 이상으로 나타나고, 각 요인의 고유값(Eigenvalue)은 1.0이상 나타나 설문 문항의 타당성은 적합하다고 할 수 있다.

<표 4-4> 직무태도의 요인분석 결과

측정문항	구성요소	
	조직몰입	직무만족
I -1	.798	.007
I -2	.785	.099
I -4	.813	.129
I -7	.766	.101
I -10	.753	-.050
I -12	.694	.129
I -3	.214	.705
I -5	-.036	.792
I -6	.002	.804
I -8	.083	.782
I -9	.007	.776
I -11	.137	.613
고유값	3.622	3.417
분산설명비율(%)	34.370	24.280
누적설명비율(%)	34.370	58.660

## 2. 신뢰성 검증

측정도구의 신뢰성은 동일한 개념에 대해 반복적으로 같은 측정도구를 사용할 때 나타나는 측정값들의 분산을 말한다. 즉 그 측정결과 값의 차이가 작아야 된다는 것으로 이는 반복 측정해도 일관된 결과를 산출하는 것으로 측정도구의 정확성을 의미하는 것이다. 이러한 측정도구 신뢰성을 평가하는 방법으로 개별 변수 항목변수들의 내적일관성을 나타내는 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)가 주로 사용되고 있다. 내적일관성은 항목들 간의 상관관계로써 평가되는데, 항목들 간의 상관관계가 높을수록 내적일관성이 높다고 할 수 있다. 일반적으로 크론바흐 알파(Cronbach's alpha) 값이 0.8~0.9이상면 바람직하고, 0.6~0.7이면 수용할 만한 것으로 여겨진다.

본 연구에서도 크론바흐 알파 값이 0.6 이상인 경우 유의한 변수로 간주하여 분석하였고, 결과는 <표 4-5>와 같다. 신뢰성 검증 결과, 모든 변인이 각 문항의 판단 기준인 0.6 이상으로 나타나 본 연구를 위한 설문 문항들은 측정도구로써 적절하다고 판단되었다.

<표 4-5> 신뢰도 검증 결과

변수	세부항목	크론바흐 알파값	측정문항	항목제거 시
팔로워십 특성	독립 /비관적 사고	.877	Ⅱ-1	.871
			Ⅱ-4	.864
			Ⅱ-5	.867
			Ⅱ-7	.858
			Ⅱ-9	.861
			Ⅱ-12	.875
			Ⅱ-15	.866
			Ⅱ-17	.867
			Ⅱ-18	.863
			Ⅱ-20	.863

변수	세부항목	크론바흐 알파값	측정문항	항목제거 시
팔로워십 특성	적극 /능동적 행동	.881	Ⅱ-2	.872
			Ⅱ-3	.872
			Ⅱ-6	.871
			Ⅱ-8	.864
			Ⅱ-10	.862
			Ⅱ-11	.866
			Ⅱ-13	.871
			Ⅱ-14	.867
			Ⅱ-16	.870
			Ⅱ-19	.878
코칭 리더십 요소	방향제시	.699	Ⅲ-3	.611
			Ⅲ-6	.606
			Ⅲ-10	.681
			Ⅲ-13	.640
	역량개발	.731	Ⅲ-1	.678
			Ⅲ-7	.627
			Ⅲ-14	.711
			Ⅲ-15	.664
	수행평가	.742	Ⅲ-5	.695
			Ⅲ-8	.640
			Ⅲ-11	.723
			Ⅲ-16	.672
	관계	.754	Ⅲ-2	.674
			Ⅲ-4	.678
			Ⅲ-9	.751
			Ⅲ-12	.681
직무태도	조직몰입	.865	I-1	.837
			I-2	.839
			I-4	.830
			I-7	.841
			I-10	.849
			I-12	.855
	직무만족	.844	I-3	.824
			I-5	.812
			I-6	.808
			I-8	.809
			I-9	.814
			I-11	.844



### 3. 변수의 상관관계

변수들 간의 관련성을 확인하기 위해서는 상관관계분석이 필요하다. 상관관계분석은 두 변수 사이의 관계가 어느 정도 밀접한가를 측정하는 분석 기법이다. 본 연구에서는 두 변수간의 관련성을 구하기 위해 보편적으로 이용되는 피어슨(Pearson) 상관계수를 사용한다.

상관관계분석은 변수들 간의 관련성에 대한 방향성을 제시하고 변수간의 관계에 대한 대체적인 예측을 할 수 있다. 이러한 변수들 간 관련성은 특정변수의 분산 중에서 다른 변수와 같이 변화하는 분산이 어느 정도 되는지에 따라 좌우된다. 변수들 간 상관관계 분석결과는 아래의 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 상관관계 분석 결과

항목	행동양식	사고방식	방향제시	역량개발	수행평가	관계	조직몰입	직무만족
행동양식	1							
사고방식	.330***	1						
방향제시	.273***	.174**	1					
역량개발	.140*	.108	.007	1				
수행평가	.263***	.169**	.038	.141*	1			
관계	.427***	.181**	.174**	.084	.218***	1		
조직몰입	.195**	-.133*	.251***	-.026	-.034	.408***	1	
직무만족	.628***	.211**	.204***	.205***	.275***	.356***	.168**	1

행동양식 : 적극·능동적 행동, 사고방식 : 독립·비판적 사고 \*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

상관관계 분석 결과, 팔로워십의 하위요인인 적극·능동적 행동을 뜻하는 행동양식과 직무만족이, 코칭리더십 요소의 하나인 관계와 직무태도의 하위요인인 조직몰입의 상관관계가 매우 강한 것으로 나타나고 있다. 변인들 간의 상관관계는 독립·비판적 사고와 역량개발 등 소수의 변인을 제외한 변수들이 모두  $p < 0.001 \sim < 0.05$  수준에서 통계적으로 유의하게 도출되었다.

결과를 자세히 살펴보면, 통계적으로 유의미한 값 중 적극·능동적 행동의 팔로워 특성과 직무만족과의 상관관계수 값이 .628( $p < 0.001$ )로 가장 높게 나타났고, 독립·비판적 사고의 팔로워 특성과 조직몰입의 경우, 상관관계수 값이 -.133( $p < 0.05$ )로 나타났다. 이러한 결과는 적극·능동적 행동과 직무만족에서 정(+)의 상관관계를 보여주고, 독립·비판적 사고와 조직몰입에서는 부(-)의 상관관계를 보여준다고 할 수 있다.

#### 4. 변수의 다중공선성 검증

상관계수가 크더라도 무조건 변수 간에 미치는 영향의 크기가 크다고 해석해서는 안 된다. 이는 단지 두 변수간의 관계가 강한 것을 의미할 뿐이고 이것만을 보고 변수를 제거 할 시에는 누락변수편의의 문제가 발생할 수 있어 분산팽창계수(Variance Inflation Factor,VIF)를 통해 다중공선성 문제를 다시 확인 하였다. 분산팽창계수는 공차한계의 역수로서 값이 클수록 변수들 간의 다중공선성이 높음을 의미한다. 독립변수간의 다중공선성의 문제가 있으면 개별 독립변수와 종속변수간의 진정한 관계를 밝히기 어렵기 때문에 회귀분석에서는 독립변수간의 다중공선성 문제가 없어야 한다는 기본 가정으로 하고 있다.

종속변수인 조직몰입, 직무태도에 대한 독립변수의 다중공선성을 검증한 결과는 <표 4-7>과 같다.

<표 4-7> 다중공선성 검증 결과

변수	세부항목	분산팽창계수(VIF)
팔로워십 특성	독립·비관적 사고	1.214
	적극·능동적 행동	1.139
코칭 리더십	방향제시	1.043
	역량개발	1.058
	수행평가	1.098
	관계	1.138

\* 코칭리더십은 독립변수이자 조절변수임

다중공선성 검증결과 종속변수인 조직몰입, 직무태도에 대한 독립변수 VIF는 10보다 훨씬 작게 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 분석되었다.

## 제 3 절 연구문제 및 가설의 검증

### 1. 기초통계분석

각 변수의 기초통계는 아래에 있는 <표 4-8>와 같다. 각 변수들을 측정하기 위한 설문에서 5점 척도 측정방식을 조사하였으며 ‘전혀 그렇지 않다.’ 1점, ‘그렇지 않다.’ 2점, ‘보통이다.’ 3점, ‘그렇다.’ 4점, ‘매우 그렇다.’ 5점의 점수를 매겼으며 점수가 높을수록 긍정적이다.

<표 4-8> 측정변인의 기술통계량

구분		평균	표준 편차	최솟값	최댓값	중위수	1사 분위수	3사 분위수
팔로 워십	사고방식	3.680	0.729	1.10	5.00	3.75	3.15	4.20
	행동양식	3.511	0.626	1.40	5.00	3.60	3.10	3.90
코칭 리더십	방향제시	3.539	0.783	1.25	5.00	3.50	3.00	4.00
	수행평가	3.816	0.779	1.50	5.00	3.75	3.25	4.25
	역량개발	3.617	0.888	1.00	5.00	3.75	3.00	4.25
	관계	3.939	0.878	1.25	5.00	4.00	3.25	4.75
직무 태도	조직몰입	3.368	0.898	1.33	5.00	3.50	2.83	4.00
	직무만족	3.787	0.700	1.33	5.00	3.83	3.50	4.17

\* 사고방식 : 독립·비판적 사고, 행동양식 : 적극·능동적 행동

분석결과를 살펴보면 우선 평균과 표준편차가 극단적 값을 갖고 있지 않다. 각각의 측정변수의 평균값을 보면 팔로워십은 독립·비판적사고 평균값이 3.68고 적극·능동적 행동의 평균값 3.51 보다 높았다. 코칭리더십의 요소에 대한 평균값은 관계가 3.94로 높게 나타났으며, 직무태도 요소 중 직무만족 평균값이 3.79로 조직몰입 평균값의 3.37보다 높게 나타났다.

## 2. 연구문제 및 가설의 검증

### 1) 밀레니얼 세대 팔로워십 유형

Kelley(1992)는 팔로워의 행동 및 태도특성을 기반으로 하여 내재된 두 가지 특성을 구분하였는데, 첫째는 독립·비판적 사고이고, 둘째는 적극·능동적 참여다. 이를 통해 팔로워의 조직 내 유형을 5가지인 모범형, 실무형, 순응형, 소외형, 수동형으로 나누었다. A공사에서 Kelley가 구분한 5가지 유형이 나타나는지 탐색한 결과는 <표 4-9>에서 <표 4-10>과 같다.

#### (1) 공공기관 밀레니얼 세대의 팔로워 유형

<표 4-9> 팔로워 유형

구분			모범형	실무형	순응형	소외형	수동형
총		명	88	91	32	55	6
		백분율	32.35	33.46	11.76	20.22	2.2
성별	남	명	56	49	16	29	4
		백분율	36.36	31.82	10.39	18.83	2.6
	여	명	32	42	16	26	2
		백분율	27.12	35.59	13.56	22.03	1.7
직렬	사무직	명	61	57	16	36	2
		백분율	35.47	33.14	9.30	20.93	1.16
	기술직	명	27	34	16	19	4
		백분율	27.00	34.00	16.00	19.00	4.00
직위	사원이하	명	55	56	19	26	4
		백분율	34.38	35	11.88	16.25	2.5
	대리	명	21	28	7	22	1
		백분율	26.58	35.44	8.86	27.85	1.27

	과장	명	12	7	6	7	1
		백분율	36.36	21.21	18.18	21.21	3.03
근속 년수	2년 미만	명	23	24	11	13	-
		백분율	32.39	33.8	15.49	18.31	-
	2년 이상~ 5년 미만	명	24	41	10	19	5
		백분율	24.24	41.41	10.10	19.19	5.05
	5년 이상~ 7년 미만	명	17	19	4	11	-
		백분율	33.33	37.25	7.84	21.57	-
	7년 이상~ 10년 미만	명	17	5	4	9	1
		백분율	47.22	13.89	11.11	25.00	2.78
	10년 이상	명	7	2	3	3	-
		백분율	46.67	13.33	20.00	20.00	-

밀레니얼 세대의 조직 내 팔로워 유형은 실무형>모범형>소외형>순응형>수동형의 순으로 나타났다.

성별에 따른 팔로워유형을 살펴보면 남자의 경우 모범형>실무형>소외형>순응형>수동형의 순으로 나타났는데에 비해, 여자는 실무형>모범형>소외형>순응형>수동형의 순으로 나타났다.

직렬에 따른 팔로워유형을 살펴보면 사무직의 경우 모범형>실무형>소외형>순응형>수동형의 순으로 나타났는데에 비해, 기술직은 실무형>모범형>소외형>순응형>수동형의 순으로 나타났다.

직위에 따른 팔로워유형을 살펴보면 사원이하와 과장은 모범형>실무형>소외형>순응형>수동형의 순으로, 대리는 실무형>모범형>소외형>순응형>수동형의 순으로 나타났다.

근속년수에 따른 팔로워유형을 살펴보면 2년 미만의 짧은 근속년수를 지닌 직원은 모범형>실무형>소외형>순응형>수동형의 순으로 나타난데에 비해, 2년 이상부터 7년 미만까지 직원들은 실무형>모범형>소외형>순응형>수동형의 순으로 나타났다. 반면 7년 이상~10년 미만직원들은 모범형>소외형>실무형>순응형>수동형의 순으로 나타났고, 10년 이상 직원들은 모범형>소외형>순응형>실무형>수동형으로 나타나 다른 팔로워 유형을 띄고 있다.

## 2) 밀레니얼 세대 팔로워십 특성과 직무태도 간의 관계

Kelley가 제시한 팔로워십 특성이 밀레니얼 세대의 직무 태도간의 관계에 어떤 영향을 미치는 것인 알아보고자 팔로워십 특성을 독립변수로, 직무태도를 종속변수로 설정하고, 인구통계학적특성을 통제변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 검증한 결과는 아래의 <표 4-10>에서 <표 4-11>과 같다.

### (1) 팔로워십 특성과 조직몰입간의 관계

독립변수인 팔로워십 하위 특성인 사고방식(독립·비판적 사고), 행동양식(적극·능동적 행동)과 종속변수인 조직몰입과의 관계를 회귀식으로 살펴보면 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 먼저 아래의 <표 4-10>는 팔로워십 특성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과를 보여준다.

<표 4-10> 팔로워십 특성과 조직몰입간의 관계

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF
		b	표준 오차	$\beta$			
(상수)		.591	.725		0.820	.415	
통제 변수	성별	.457	.116	.457	3.930***	.000	1.300
	나이	.055	.022	.055	2.550*	.011	2.775
	직위	.191	.134	.191	1.430	.154	3.452
	직렬	.149	.115	.149	1.290	.198	1.210
	근속년수	-.296	.085	-.296	-3.470**	.001	3.835
독립 변수	사고방식	-.177	.076	-.177	-2.310*	.022	1.214
	행동양식	.373	.086	.373	4.330***	<.0001	1.139
R <sup>2</sup> = .164    Adj R <sup>2</sup> = .142    F=7.420    p=<.0001							

종속변수 : 직무태도(조직몰입)    \*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

분석결과, 독립변수인 팔로워십 특성 2가지 요인인 독립·비판적 사고를 뜻하는 사고방식과 적극·능동적 행동을 나타내는 행동양식 모두 종속변수인 직무태도 특성 요인인 조직몰입에 유의미하게 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 사고방식은 조직몰입에 부(-)의 영향력으로 행사하는 것으로, 행동양식은 조직몰입에 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

## (2) 팔로워십 특성과 직무만족간의 관계

<표 4-11> 팔로워십 특성과 직무만족간의 관계

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF
		b	표준 오차	$\beta$			
(상수)		.901	.467		1.930	.055	
통제 변수	성별	.169	.065	.095	1.270	.204	1.300
	나이	.036	.009	.015	1.100	.273	2.775
	직위	-.351	.086	-.328	-3.800***	.000	3.452
	직렬	.101	.070	.053	0.720	.471	1.210
	근속년수	.098	.051	.140	2.560*	.011	3.835
독립 변수	사고방식	.028	.045	-.011	-0.220	.827	1.214
	행동양식	.716	.054	.691	12.450***	<.0001	1.139
R <sup>2</sup> = .429    Adj R <sup>2</sup> = .414    F=28.360    p=<.0001							

종속변수 : 직무태도(직무만족)    \*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

분석결과, 독립변수인 팔로워십 특성 2가지 요인 중 적극·능동적 행동을 나타내는 행동양식이 종속변수인 직무태도 특성 요인인 직무만족에 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

따라서 팔로워십 특성과 직무태도 간의 관계를 규명하는 <가설 1-1> “조직 구성원의 독립·비판적 사고는 직무태도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다”는 부분 채택이, <가설 1-2> “조직 구성원의 적극·능동적 참여는 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 채택이 되었다.



### 3) 상사의 코칭리더십과 직무태도간의 관계

<가설 2>에 대한 검증으로 상사의 코칭리더십 요소와 직무태도와의 관계에 대한 가설을 검증하기 위해 코칭리더십 요소를 독립변수로, 직무태도를 종속변수로 설정하고, 인구통계학적특성을 통제변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 검증한 결과는 아래의 <표 4-12>에서 <표 4-13>과 같다.

#### (1) 코칭리더십과 조직몰입간의 관계

<표 4-12> 코칭리더십 요소가 조직몰입에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF
		b	표준 오차	$\beta$			
(상수)		-.454	.699		-0.650	.517	
통제 변수	성별	.375	.096	.405	3.810***	.000	1.299
	나이	.037	.013	.046	2.310*	.022	2.830
	직위	.263	.121	.251	2.050*	.041	3.446
	직렬	.159	.101	.179	1.700	.090	1.205
	근속년수	-.315	.071	-.334	-4.330***	<.0001	3.720
독립 변수	방향제시	.232	.058	.243	4.010***	<.0001	1.043
	역량개발	-.037	.056	-.021	-0.350	.729	1.058
	수행평가	-.093	.053	-.083	-1.510	.133	1.098
	관계	.383	.056	.385	6.830***	<.0001	1.138
R <sup>2</sup> = .301		Adj R <sup>2</sup> = .277		F=12.530		p=<.0001	

종속변수 : 직무태도(조직몰입) \*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

분석결과, 코칭리더십 요소 4가지 요인인 중 2가지 요소인 방향제시, 관계가 직무태도 특성 요인인 조직몰입에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

## (2) 코칭리더십과 직무만족간의 관계

<표 4-13> 코칭리더십 요소가 직무만족에 미치는 영향

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF
		b	표준 오차	$\beta$			
(상수)		.818	.565		1.450	.149	
통제 변수	성별	.106	.077	.051	0.590	.556	1.299
	나이	.043	.011	-.026	1.570	.117	2.830
	직위	-.354	.098	-.334	-3.370**	.001	3.446
	직렬	.056	.082	.019	0.230	.821	1.205
	근속년수	.097	.058	.131	2.100*	.037	3.720
독립 변수	방향제시	.143	.047	.124	2.530*	.012	1.043
	역량개발	.168	.046	.140	2.830**	.005	1.058
	수행평가	.159	.043	.141	3.180**	.002	1.098
	관계	.213	.046	.209	4.590***	<.0001	1.138
R <sup>2</sup> = .248		Adj R <sup>2</sup> = .223		F=9.620		p=<.0001	

종속변수 : 직무태도(직무만족)

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

분석결과, 코칭리더십 요소 4가지 요인인 모두 직무태도 특성 요인인 조직만족에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 관계 요인이 상대적으로 강하며 나머지 3가지 요소는 비슷한 수준을 보였다.

위의 분석 결과를 요약해보면, 상사 코칭리더십 요소 중에서 방향제시와 관계가 직무태도인 조직몰입과 직무만족 모두 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2-1> “코칭리더십의 방향제시 요소는 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 채택되었고, <가설 2-2> “코칭리더십의 역량개발 요소는 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.” 및 <가설 2-3> “코칭리더십의 수행평가 요소는 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 부분채택 되었다. <가설 2-4> “코칭리더십의 관계 요소는 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 채택되었다.

#### 4) 코칭리더십 요소가 팔로워십과 직무태도간의 관계에 미치는 조절효과 검증

본 연구에서는 연구문제 4에 대한 분석으로 팔로워십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 상사 리더십의 조절효과에 대해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와 상호작용항으로 추가했을 때의 설명력 값이 통계적으로 유의미하게 증가하느냐의 여부를 통해 알아보는 방법이다.

위계적 회귀분석 시 독립변수인 팔로워십과 조절변수인 코칭리더십 변수를 평균중심화 하였으며, 상호작용변수는 독립변수와 조절변수의 평균중심화 변수를 곱하여 분석하였다. 이는 상호작용변수의 다중공선성을 감소시킬 수 있고, 회귀계수를 해석할 때 보다 의미가 있는 해석이 가능하다는 때문이다.

조절 회귀분석 방법은 회귀식에 독립변수와 조절변수의 곱셈으로 결합한 상호작용변수를 추가했을 경우 설명력( $R^2$ )이 통계적으로 유의하게 증가하는 가를 비교함으로써 조절효과를 확인하는 방법이다. 즉 조절변수 없이 독립변수인 팔로워십 하위구성요소만 추가하여 회귀분석을 실시하고, 2단계에서 독립변수인 회귀변수의 하위구성요소와 조절변수인 코칭리더십의 하위구성요소를 포함하여 회귀분석을 실시한다. 3단계에서는 독립변수인 팔로워십의 하위구성요소, 조절변수인 코칭리더십의 하위구성요소, 독립변수와 조절변수의 상호작용변수(독립변수×조절변수)를 추가하여, 위계적 회귀분석을 실시한다.

3단계 모형에서 상호작용변수(독립변수×조절변수)만 통계적으로 유의하면 순수조절변수이며, 상호작용항과 조절변수가 둘 다 유의적이라면 유사조절변수라 할 수 있다. 만약 조절변수만 통계적으로 유의한 결과를 제시하면 조절변수라기 보다는 독립변수라 할 수 있다.

## (1) 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무태도

독립·비판적 사고의 팔로워십 특성이 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계에서 상사의 코칭리더십의 조절효과는 <표 4-14>부터 <표 4-20>와 같으며 통제변수로는 성별, 나이, 직위, 직렬, 근속년수를 투입하였다.

### ① 코칭리더십의 방향제시 요소의 조절효과 검증

우선 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계가 코칭리더십 방향제시 요소에 의해 조절되는가를 검증하였고, 그 결과는 <표 4-14>부터 <표 4-15>와 같다.

<표 4-14> 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계에서 코칭리더십 방향제시 요소 조절효과

변수		종속변수 : 조직몰입					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		1.339	1.840	.445	.620	3.386	2.490
통제변수	성별	.468	3.900	.471	4.110***	.489	4.310***
	나이	.063	2.840**	.062	2.900**	.058	2.730**
	직위	.160	1.160	.182	1.380	.211	1.610
	직렬	.115	0.970	.101	0.890	.105	0.930
	근속년수	-.292	-3.330**	-.310	-3.690***	-.316	-3.800***
독립변수	사고방식	-.072	-0.960	-.131	-1.810	-.906	-2.880*
조절변수	방향제시			.334	5.140***	-.509	-1.500
상호작용	사고방식×방향제시					.225*	2.530
F		5.180***		8.650***		8.520***	
R <sup>2</sup>		.105		.186		.206	
△R <sup>2</sup>				.081		.020	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

<표 4-15> 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무만족 관계에서  
코칭리더십 방향제시 요소 조절효과

변수		종속변수 : 직무만족					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		2.285	4.010***	1.891	3.260**	3.258	2.930**
통제 변수	성별	.116	1.230	.117	1.270	.126	1.360
	나이	.031	1.750*	.030	1.730*	.028	1.620
	직위	-.385	-3.560	-.375	-3.510	-.362	-3.380
	직렬	-.009	-.100	-.015	-.170	-.013	-.150
	근속년수	.146	2.120	.138	2.030	.135	1.990
독립 변수	사고방식	.183	3.110	.156	2.660	-.204	-.790
조절 변수	방향제시			.147	2.800	-.245	-.880
상호 작용	사고방식× 방향제시					.105	1.440
F		4.570***		5.140***		4.780***	
R <sup>2</sup>		.094		.120		.127	
$\Delta R^2$				.026		.007	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

독립·비판적 사고를 뜻하는 사고방식과 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계에서 상사의 코칭리더십의 방향제시 요소는 조직몰입에서 상호확률이  $p<0.05$ 로 유의하였다. 따라서 독립·비판적 사고특성의 조직몰입에 대한 상사의 코칭리더십의 방향제시 요소 조절효과는 채택되었다.

반면 팔로워의 사고방식 특성과 직무만족과의 관계에서 코칭리더십 방향제시 요소와의 상호작용항 유의확률은  $p>0.05$ 로 유의하지 않았다. 이렇듯 팔로워 사고방식 특성의 직무만족에 대한 조절효과는 없었다.

즉, 밀레니얼 세대의 독립·비판적 사고의 팔로워 특성의 직무태도 관계는 조직몰입은 코칭리더십의 방향제시 요소에 영향을 받으나 직무만족은 영향을 받지 않음을 보여준다고 할 수 있다.

## ② 코칭리더십의 역량개발 요소의 조절효과 검증

독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계가 코칭리더십 역량개발 요소에 의해 조절되는가를 검증하였고, 그 결과는 <표 4-16>부터 <표 4-17>과 같다.

<표 4-16> 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계에서 코칭리더십 역량개발 요소 조절효과

변수		종속변수 : 조직몰입					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		1.339	1.840	1.304	1.640	-.818	-0.55
통제 변수	성별	.468	3.900***	.468	3.900***	.489	4.06***
	나이	.063	2.840**	.064	2.830**	.065	2.9**
	직위	.160	1.160	.161	1.160	.125	0.89
	직렬	.115	.970	.116	.970	.110	0.92
	근속년수	-.292	-3.330**	-.293	-3.310**	-.277	-3.12**
독립 변수	사고방식	-.072	-.960	-.073	-.970	.485	1.42
조절 변수	역량개발			.007	.110	.575	1.66
상호 작용	사고방식× 역량개발					-.152	-1.67
F		5.180***		4.430***		4.25***	
R <sup>2</sup>		.105		.105		.114	
$\Delta R^2$				.000		.009	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

<표 4-17> 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무만족 관계에서  
코칭리더십 역량개발 요소 조절효과

변수		종속변수 : 직무만족					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		2.285	4.010***	1.508	2.470*	1.559	1.350
통제 변수	성별	.116	1.230	.115	1.240	.114	1.230
	나이	.031	1.750	.037	2.130*	.037	2.120*
	직위	-.385	-3.560***	-.377	-3.540**	-.376	-3.480**
	직렬	-.009	-.100	.020	.220	.020	.220
	근속년수	.146	2.120	.123	1.800	.123	1.780
독립 변수	사고방식	.183	3.110**	.169	2.920**	.156	.590
조절 변수	역량개발			.168	3.180**	.155	.580
상호 작용	사고방식× 역량개발					.004	.050
F		4.570***		5.500***		4.800***	
R <sup>2</sup>		.094		.127		.127	
$\Delta R^2$				.033		.000	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

독립·비판적 사고를 뜻하는 사고방식과 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계에서 상사의 코칭리더십의 역량개발 요소는 조직몰입과 직무만족 모두 상호작용항 유의확률이  $p>0.05$ 로 유의하지 않았다.

즉, 밀레니얼 세대의 독립·비판적 사고의 팔로워 특성의 직무태도 관계는 코칭리더십의 역량개발 요소에 영향을 받지 않음을 보여준다고 할 수 있다.

### ③ 코칭리더십의 수행평가 요소의 조절효과 검증

독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계가 코칭리더십 수행평가 요소에 의해 조절되는가를 검증하였고, 그 결과는 <표 4-18>부터 <표 4-19>과 같다.

<표 4-18> 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계에서  
코칭리더십 수행평가 요소 조절효과

변수		종속변수 : 조직몰입					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		1.339	1.840	1.269	1.660	.575	.460
통제 변수	성별	.468	3.900***	.469	3.900***	.469	3.900***
	나이	.063	2.840**	.064	2.850**	.065	2.880**
	직위	.160	1.160	.163	1.180	.153	1.090
	직렬	.115	.970	.115	.970	.117	.980
	근속년수	-.292	-3.330**	-.295	-3.330**	-.287	-3.220*
독립 변수	사고방식	-.072	-.960	-.075	-1.000	.107	.390
조절 변수	수행평가			.018	.300	.218	.740
상호 작용	사고방식× 수행평가					-.054	-.690
F		5.180***		4.440***		3.940***	
R <sup>2</sup>		.105		.105		.107	
$\Delta R^2$				.000		.002	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05



<표 4-19> 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무만족 관계에서  
코칭리더십 수행평가 요소 조절효과

변수		종속변수 : 직무만족					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		2.285	4.010	1.546	2.660	1.838	1.910
통제 변수	성별	.116	1.230	.127	1.400	.127	1.390
	나이	.031	1.750*	.036	2.130	.036	2.110*
	직위	-.385	-3.560	-.355	-3.370	-.351	-3.310
	직렬	-.009	-.100	-.006	-.070	-.007	-.080
	근속년수	.146	2.120	.119	1.760	.115	1.700
독립 변수	사고방식	.183	3.110	.149	2.600	.073	.350
조절 변수	수행평가			.190	4.160	.106	.470
상호 작용	사고방식× 수행평가					.023	.380
F		4.570***		6.630***		5.800***	
R <sup>2</sup>		.094		.150		.150	
$\Delta R^2$				.056		.000	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

독립·비판적 사고를 뜻하는 사고방식과 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계에서 상사의 코칭리더십의 수행평가 요소는 조직몰입과 직무만족 모두 상호작용항 유의확률이  $p>0.05$ 로 유의하지 않았다.

즉, 밀레니얼 세대의 독립·비판적 사고의 팔로워 특성의 직무태도 관계는 코칭리더십의 수행평가 요소에 영향을 받지 않음을 보여준다고 할 수 있다.

#### ④ 코칭리더십의 관계 요소의 조절효과 검증

독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계가 코칭리더십 관계 요소에 의해 조절되는가를 검증하였고, 그 결과는 <표 4-20>부터 <표 4-21>과 같다.

<표 4-20> 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계에서  
코칭리더십 관계 요소 조절효과

변수		종속변수 : 조직몰입					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		1.339	1.840	.673	1.010	2.770	2.340*
통제 변수	성별	.468	3.900***	.352	3.210**	.362	3.320**
	나이	.063	2.840**	.041	2.010*	.037	1.830
	직위	.160	1.160	.219	1.750	.248	1.990*
	직렬	.115	.970	.161	1.500	.173	1.620
	근속년수	-.292	-3.330**	-.276	-3.470**	-.293	-3.690***
독립 변수	사고방식	-.072	-.960	-.174	-2.520*	-.734	-2.700**
조절 변수	관계			.430	7.680***	-.121	-.460
상호 작용	사고방식× 관계					.151	2.130*
F		5.180***		13.830***		12.830***	
R <sup>2</sup>		.105		.268		.281	
$\Delta R^2$				.163		.013	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

<표 4-21> 독립·비판적 사고의 팔로워십 특성과 직무만족 관계에서  
코칭리더십 관계 요소 조절효과

변수		종속변수 : 직무만족					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		2.285	4.010***	1.893	3.470**	3.690	3.790***
통제 변수	성별	.116	1.230	.048	.530	.057	.630
	나이	.031	1.750	.017	1.040	.014	.840
	직위	-.385	-3.560***	-.350	-3.410**	-.325	-3.160**
	직렬	-.009	-.100	.018	.210	.029	.330
	근속년수	.146	2.120*	.156	2.380*	.141	2.160*
독립 변수	사고방식	.183	3.110**	.122	2.150*	-.357	-1.600
조절 변수	관계			.253	5.510***	-.219	-1.010
상호 작용	사고방식× 관계					.130	2.220*
F		4.570***		8.680***		8.330***	
R <sup>2</sup>		.094		.187		.202	
$\Delta R^2$				.093		.015	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

독립·비판적 사고를 뜻하는 사고방식과 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계에서 상사의 코칭리더십의 관계 요소는 조직몰입과 직무만족 모두 상호작용항 유의확률이  $p<0.05$ 로 유의하여, 밀레니얼 세대의 독립·비판적 사고의 팔로워 특성과 직무태도 간의 관계는 코칭리더십의 관계 요소에 영향을 받음을 보여준다고 할 수 있다.

따라서 코칭리더십의 관계 요소는 독립·비판적 사고를 지닌 팔로워와 직무태도의 관계에 있어서 긍정적인 조절효과가 있는 것으로 해석할 수 있다.

## (2) 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무태도

적극·능동적 행동의 팔로워십 특성이 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계에서 상사의 코칭리더십의 조절효과는 <표 4-22>부터 <표 4-29>과 같으며 통제변수로는 성별, 나이, 직위, 직렬, 근속년수를 투입하였다.

### ① 코칭리더십의 방향제시 요소의 조절효과 검증

우선 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계가 코칭리더십 방향제시 요소에 의해 조절되는가를 검증하였고, 그 결과는 <표 4-22>부터 <표 4-2>과 같다.

<표 4-22> 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계에서 코칭리더십 방향제시 요소 조절효과

변수		종속변수 : 조직몰입					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		-.088	-.130	-.737	-1.100	1.265	.920
통제변수	성별	.495	4.280***	.506	4.490***	.509	4.540***
	나이	.063	2.910**	.064	3.070**	.062	2.950**
	직위	.217	1.610	.231	1.770	.243	1.860
	직렬	.175	1.510	.160	1.420	.160	1.430
	근속년수	-.343	-4.120***	-.363	-4.480***	-.362	-4.470***
독립변수	행동양식	.310	3.760***	.220	2.640**	-.339	-.980
조절변수	방향제시			.268	4.060***	-.289	-.850
상호작용	행동양식× 방향제시					.158	1.660
F		7.640***		9.290***		8.530***	
R <sup>2</sup>		.147		.198		.206	
$\Delta R^2$				.050		.008	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

<표 4-23> 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무만족 관계에서  
코칭리더십 방향제시 요소 조절효과

변수		종속변수 : 직무만족					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		.859	2.020	.799	1.820	.554	.610
통제 변수	성별	.098	1.320	.099	1.330	.098	1.320
	나이	.016	1.150	.016	1.160	.016	1.180
	직위	-.326	-3.810***	-.325	-3.780***	-.326	-3.790***
	직렬	.055	.750	.054	.730	.054	.730
	근속년수	.137	2.590*	.135	2.540*	.135	2.530*
독립 변수	행동양식	.687	13.070	.679	12.430***	.747	3.270**
조절 변수	방향제시			.025	.580	.093	.410
상호 작용	행동양식× 방향제시					-.019	-.310
F		33.190***		28.430***		24.800***	
R <sup>2</sup>		.429		.430		.430	
$\Delta R^2$				.001		.000	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

적극·능동적 행동을 뜻하는 행동양식과 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계에서 상사의 코칭리더십의 수행평가 요소는 조직몰입과 직무만족 모두 상호작용항 유의확률이  $p>0.05$ 로 유의하지 않았다.

즉, 밀레니얼 세대의 적극·능동적 행동의 팔로워 특성의 직무태도 관계는 코칭리더십의 수행평가 요소에 영향을 받지 않음을 보여준다고 할 수 있다.

## ② 코칭리더십의 역량개발 요소의 조절효과 검증

다음은 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계가 코칭리더십 역량개발 요소에 의해 조절되는가를 검증하였고, 그 결과는 <표 4-24>부터 <표 4-25>과 같다.

<표 4-24> 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계에서  
코칭리더십 역량개발 요소 조절효과

변수		종속변수 : 조직몰입					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		-.088	-.130	.048	.070	-1.128	-.710
통제 변수	성별	.495	4.280***	.495	4.270***	.494	4.260***
	나이	.063	2.910	.062	2.820**	.062	2.830**
	직위	.217	1.610	.216	1.600	.214	1.590
	직렬	.175	1.510	.170	1.460	.168	1.440
	근속년수	-.343	-4.120***	-.339	-4.030***	-.336	-3.990***
독립 변수	행동양식	.310	3.760***	.315	3.790***	.651	1.600
조절 변수	역량개발			-.031	-.450	.282	.750
상호 작용	행동양식× 역량개발					-.089	-.840
F		7.640***		6.560***		5.820***	
R <sup>2</sup>		.147		.148		.150	
$\Delta R^2$				.001		.002	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

<표 4-25> 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무만족 관계에서  
코칭리더십 역량개발 요소 조절효과

변수		종속변수 : 직무만족					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		.859	2.020*	.373	.810	2.646	2.690**
통제 변수	성별	.098	1.320	.098	1.340	.100	1.380
	나이	.016	1.150	.020	1.480	.020	1.490
	직위	-.326	-3.810***	-.322	-3.790***	-.318	-3.800***
	직렬	.055	.750	.073	1.000	.077	1.060
	근속년수	.137	2.590*	.121	2.290*	.115	2.200*
독립 변수	행동양식	.687	13.070***	.670	12.760***	.021	.080
조절 변수	역량개발			.109	2.560*	-.495	-2.100*
상호 작용	행동양식× 역량개발					.172	2.610*
F		33.190***		29.990***		27.660***	
R <sup>2</sup>		.429		.443		.457	
$\Delta R^2$				.014		.014	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

적극·능동적 행동을 뜻하는 행동양식과 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계에서 상사의 코칭리더십의 역량개발 요소는 직무몰입에서는 상호작용항 유의확률은  $p>0.05$ 로 유의하지 않았으나, 직무만족에서 상호작용항이  $p<0.05$ 로 유의하였다. 따라서 적극·능동적 행동특성의 직무만족에 대한 상사 코칭리더십의 역량개발 요소 조절효과는 채택되었다.

즉, 밀레니얼 세대의 적극·능동적 행동의 팔로워 특성의 직무태도 관계는 조직몰입은 코칭리더십의 역량개발 요소에 영향을 받지 않으나, 직무만족은 영향을 받음을 보여준다고 할 수 있다.

### ③ 코칭리더십의 수행평가 요소의 조절효과 검증

다음은 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계가 코칭리더십 수행평가 요소에 의해 조절되는가를 검증하였고, 그 결과는 <표 4-26>부터 <표 4-27>와 같다.

<표 4-26> 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계에서 코칭리더십 수행평가 요소 조절효과

변수		종속변수 : 조직몰입					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		-.088	-.130	.090	.130	2.750	2.070*
통제 변수	성별	.495	4.280***	.491	4.230***	.481	4.180***
	나이	.063	2.910**	.061	2.800**	.060	2.800**
	직위	.217	1.610	.210	1.560	.209	1.570
	직렬	.175	1.510	.175	1.520	.165	1.440
	근속년수	-.343	-4.120***	-.335	-3.990***	-.351	-4.210***
독립 변수	행동양식	.310	3.760***	.329	3.850***	-.408	-1.260
조절 변수	수행평가			-.051	-.850	-.784	-2.470*
상호 작용	행동양식× 수행평가					.207	2.350*
F		7.640***		6.640***		6.600***	
R <sup>2</sup>		.147		.150		.167	
$\Delta R^2$				.003		.017	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05



<표 4-27> 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무만족 관계에서  
코칭리더십 수행평가 요소 조절효과

변수		종속변수 : 직무만족					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		.859	2.020*	.559	1.260	2.642	3.160**
통제 변수	성별	.098	1.320	.105	1.430	.097	1.340
	나이	.016	1.150	.019	1.400	.019	1.390
	직위	-.326	-3.810***	-.314	-3.690***	-.315	-3.750***
	직렬	.055	.750	.055	.750	.047	.650
	근속년수	.137	2.590*	.123	2.320*	.111	2.110*
독립 변수	행동양식	.687	13.070***	.655	12.130***	.079	.380
조절 변수	수행평가			.086	2.250*	-.488	-2.440*
상호 작용	행동양식× 수행평가					.162	2.930**
F		33.190***		29.610***		27.720***	
R <sup>2</sup>		.429		.440		.457	
$\Delta R^2$				.011		.017	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

적극·능동적 행동을 뜻하는 행동양식과 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계에서 상사의 코칭리더십의 수행평가 요소는 조직몰입과 직무만족 모두 상호작용항 유의확률이 p<0.05로 유의하여, 밀레니얼 세대의 적극·능동적 행동의 팔로워 특성과 직무태도 간의 관계는 코칭리더십의 수행평가 요소에 영향을 받음을 보여준다고 할 수 있다.

즉, 코칭리더십의 수행평가 요소는 적극·능동적 행동양식을 지닌 팔로워와 직무태도의 관계에 있어서 긍정적인 조절효과가 있는 것으로 해석할 수 있다.

#### ④ 코칭리더십의 관계 요소의 조절효과 검증

다음은 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계가 코칭리더십 관계 요소에 의해 조절되는가를 검증하였고, 그 결과는 <표 4-28>부터 <표 4-29>과 같다.

<표 4-28> 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 조직몰입 관계에서 코칭리더십 관계 요소 조절효과

변수		종속변수 : 조직몰입					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		-.088	-.130	-.371	-.590	1.728	1.400
통제 변수	성별	.495	4.280***	.407	3.720***	.414	3.800***
	나이	.063	2.910**	.049	2.420*	.051	2.510*
	직위	.217	1.610	.255	2.020*	.256	2.040*
	직렬	.175	1.510	.201	1.860	.192	1.780
	근속년수	-.343	-4.120***	-.336	-4.300***	-.347	-4.460***
독립 변수	행동양식	.310	3.760***	.091	1.070	-.525	-1.620
조절 변수	관계			.375	6.140***	-.214	-.700
상호 작용	행동양식× 관계					.168	1.970*
F		7.640***		12.840***		11.850***	
R <sup>2</sup>		.147		.254		.265	
$\Delta R^2$				.107		.011	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

<표 4-29> 적극·능동적 행동의 팔로워십 특성과 직무만족 관계에서  
코칭리더십 관계 요소 조절효과

변수		종속변수 : 직무만족					
		1단계		2단계		3단계	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
(상수)		.859	2.020*	.800	1.880	1.039	1.240
통제 변수	성별	.098	1.320	.079	1.070	.080	1.070
	나이	.016	1.150	.013	.940	.013	.950
	직위	-.326	-3.810***	-.318	-3.730***	-.318	-3.720***
	직렬	.055	.750	.061	.830	.060	.810
	근속년수	.137	2.590*	.139	2.630**	.138	2.590*
독립 변수	행동양식	.687	13.070***	.641	11.120***	.571	2.590*
조절 변수	관계			.079	1.910	.012	.060
상호 작용	행동양식× 관계					.019	.330
F		33.190		29.260		25.530	
R <sup>2</sup>		.429		.437		.437	
$\Delta R^2$				.008		.000	

\*\*\* p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

적극·능동적 행동을 뜻하는 행동양식과 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계에서 상사의 코칭리더십의 관계 요소는 직무몰입에서는 상호작용항 유의확률은  $p<0.05$ 로 유의하였으나, 직무만족에서는  $p>0.05$ 로 유의하지 않다. 따라서 적극·능동적 행동특성의 조직몰입에 대한 상사 코칭리더십의 관계 요소 조절효과는 채택되었다.

즉, 적극·능동적 행동의 팔로워 특성의 직무태도 관계는 조직몰입은 코칭리더십의 관계 요소에 영향을 받으나, 직무만족은 영향을 받지 않음을 보여준다고 할 수 있다.

### 3. 연구문제 및 연구가설 종합

본 연구는 향후 중추적인 역할을 맡게 될 밀레니얼 세대를 연구의 중심에 두고 그들의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계를 규명하고, 상사가 가지고 있는 코칭리더십이 직무태도에 미치는 영향과 팔로워십 특성에 따라 어떻게 달라지는지 분석하였다. 연구문제에 대한 실증분석을 한 결과를 요약하면 <표 4-30> 과 같다.

<표 4-30> 종합

연구문제				내 용	결 과	
연구문제1				공공기관 밀레니얼 세대의 팔로워십 유형	실무형> 모범형> 소외형> 순응형> 수동형	
연구문제 2	가설 1	1-1	1-1-1	조직 구성원의 독립·비판적 사고는 조직 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택	부분 채택
			1-1-2	조직 구성원의 독립·비판적 사고는 직무 만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각	
		1-2	1-2-1	조직 구성원의 적극·능동적 참여는 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	채택
			1-2-2	조직 구성원의 적극·능동적 참여는 직무 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	
연구문제 3	가설 2	2-1	2-1-1	코칭리더십의 방향제시 요소는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	채택
			2-1-2	코칭리더십의 방향제시 요소는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	
		2-2	2-2-1	코칭리더십의 역량개발 요소는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각	부분 채택
			2-2-2	코칭리더십의 역량개발 요소는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	
		2-3	2-3-1	코칭리더십의 수행평가 요소는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각	부분 채택
			2-3-2	코칭리더십의 수행평가 요소는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	
		2-4	2-4-1	코칭리더십의 관계 요소는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	채택
			2-4-2	코칭리더십의 관계 요소는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	

연구문제4	팔로워십과 직무태도 간의 관계가 상사의 코칭리더십에 따라 어떻게 달라지는가?	조절
	4-1. 독립·비판적 사고와 조직몰입의 관계는 코칭 리더십의 방향제시 요소에 영향을 받는다.	
	4-2. 독립·비판적 사고와 조직몰입의 관계는 코칭 리더십의 관계 요소에 영향을 받는다.	
	4-3. 독립·비판적 사고와 직무만족의 관계는 코칭 리더십의 관계 요소에 영향을 받는다.	
	4-4. 적극·능동적 행동과 조직몰입의 관계는 코칭 리더십의 수행평가 요소에 영향을 받는다.	
	4-5. 적극·능동적 행동과 조직몰입의 관계는 코칭 리더십의 관계 요소에 영향을 받는다.	
	4-6. 적극·능동적 행동과 직무만족의 관계는 코칭 리더십의 역량개발 요소에 영향을 받는다.	
	4-7. 적극·능동적 행동과 직무만족의 관계는 코칭 리더십의 수행평가 요소에 영향을 받는다.	

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과 및 시사점

#### 1. 연구결과

본 연구는 향후 중추적인 역할을 맡게 될 밀레니얼 세대를 연구의 중심에 두고 그들의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계를 규명하고, 상사가 가지고 있는 코칭리더십이 직무태도에 미치는 영향과 팔로워십 특성에 따라 어떻게 달라지는지 분석하여, 밀레니얼 세대의 직무태도를 높일 수 있는 방안과 상사의 역량을 개발하기 위한 다각적이고 효과적인 조직인적관리 방안에 대한 시사점을 제공해 보고자 시도되었다.

이러한 목적을 달성하고자, 선행연구들을 바탕으로 연구의 개념틀과 연구문제를 설정하였고, 변수들과의 인과관계를 실증적으로 검증하였다. 최종적 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

우선, A공사 밀레니얼 세대의 조직 내 팔로워 유형은 실무형>모범형>소외형>순응형>수동형의 순으로 나타났다. 실무형 팔로워는 지시받은 일을 수행하지만 지시받은 일 이상은 하지 않는 특성을 띤다. 또한 조직의 운영방침 등 변동에 민감하고 만약 업무수행을 실패할 시에도 변명할 수 있는 자료를 언제나 마련해 놓고 있는 편이다. 또한 이들은 훌륭한 일을 하고 싶어 하나 위험을 싫어하는 특성을 보이기 때문에 목표 자체를 낮게 잡고 남이 자기보다 먼저 책임을 지게 만드는 경향이 있다. 따라서 이들을 모범형 팔로워로 변화하기 위해서는 팔로워 스스로가 주체적으로 목표를 설정하고, 그들에 대해 가지고 있는 부정적인 인식이 불식될 수 있도록 신뢰와 관용을 쌓아나가야 한다.

둘째, 밀레니얼 세대 팔로워십 유형 중 독립·비판적 사고 유형은 조직몰입에 부정적 영향을 미쳤으며, 적극·능동적 행동 유형은 조직몰입에

긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입도가 높을수록 조직에 적극적으로 참여하고 조직을 위해 자발적이고 혁신적으로 노력하므로 팔로워의 적극적 참여 행동이 조직몰입과의 높은 상관성을 보여준다고도 할 수 있다.

반면, 독립·비판적 사고가 높을수록 자신의 소속된 조직에 대해 맹목적 신뢰보다는 객관적 시각을 갖게 되며, 조직에 비의존적인 특성을 가지게 된다. 독립·비판적 사고를 지닌 밀레니얼 세대는 자기 나름의 개성이 있고 혁신적이며 창조적인 개인들이기 때문에 조직을 위해 헌신하고, 조직에 대한 충성심과 애착을 지닌 기성세대와 다르다. 그들은 자신이 하고 있는 일에 대해 로열티를 가지고 있고, 자신의 가치를 인정해 준다면 언제든지 타 회사로 이직 할 준비가 되어 있다. 공공기관의 특성상 보수적인 측면이 있어, 그들의 비판적 사고방식을 업무로 추진하기에 상대적으로 어렵게 되어있기 때문에 나온 결과라고 분석된다. 즉, 밀레니얼 세대는 기존 세대보다 일의 가치나 의미를 더 중요하게 생각하는 경향이 있기 때문에 일의 의미나 가치를 인식하고 흥미를 느낄 수 있게 해 준다면 조직몰입을 통한 조직에 헌신하는 모습을 보일 것이다.

셋째, 상사의 코칭리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향과 관련하여 분석결과, 코칭리더십 요소 4가지 중 2가지 요소인 방향제시, 관계가 조직몰입에 유의미한 긍정적인 관계를 보여주었으며, 조직만족은 코칭리더십 요소 4가지 요소 모두 유의미하게 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 즉, 코칭리더십 요소 중에서 방향제시와 관계가 직무태도인 조직몰입과 직무만족 모두 유의미하게 긍정적 영향력을 행사하는 것이다.

밀레니얼 세대의 조직몰입을 높여주기 위해서 리더는 그들의 업무 목표 및 목적, 비전이 무엇인지 알 수 있도록 방향을 설정하고 제시해 주어야 한다. 이 때 리더 혼자만 방향을 설정하는 것이 아니라 리더와 팔로워 간의 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 함께 지향점을 모색해 가야한다. 즉, 리더는 업무를 수행하는 과정에 있어서 구성원 개개인의 가치를 인정하고 존중해 주는 모습을 보여줌으로써 구성원들의 자발적이고 적극적

인 참여를 이끌어 내야 한다. 또 수시로 칭찬하고 격려하는 행동을 통해 팔로워들의 동기를 촉진시켜야 한다. 코칭리더십이 리더와 팔로워 간의 조직 내 상황 속에서 발생하는 것만큼 리더십을 발휘함에 있어 감성적인 부분에 대해 보다 고려되어야 함을 시사한다고 할 수 있다.

넷째, 상사의 코칭리더십이 독립변수와 종속변수 사이에 조절효과를 가지는 지 살펴보면, 관계 요소는 독립·비판적 사고를 지닌 팔로워 특성과 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이는 리더가 밀레니얼 세대 팔로워들의 정서적인 문제나 개인적인 고통을 잘 도와주고 대화와 설득을 통한다면 독립·비판적 사고를 지닌 팔로워들은 조직의 가치와 목표에 대해 받아들이고 조직을 위하여 기대 이상의 노력을 하며, 조직의 구성원으로 계속 남고자 하는 열망이 높아질 수 있을 것이라고 해석된다.

또, 일반적으로 독립·비판적 사고를 지닌 팔로워들은 조직몰입에 부정적인 영향을 보이며, 본 연구문제2 결과에서도 부정적 영향을 확인한 바 있다. 하지만, 코칭리더십의 관계 요소가 둘 사이의 관계에 긍정적인 영향을 끼친 결과를 보면 상대방에 대한 이해의 자세와 배려심이 바탕이 된 상호 신뢰가 갖춰졌을 때 독립·비판적 사고를 지닌 팔로워들도 조직몰입이 높아질 수 있음을 시사한다. 또한 코칭리더십의 관계요소는 적극·능동적 행동을 하는 팔로워와 조직몰입 간의 관계도 조절하기 때문에, 밀레니얼 세대의 직무태도를 높이기 위해서는 관계기반 코칭리더십 중심으로 접근하여야 보다 효과적일 것이다.

더불어 적극·능동적 행동을 뜻하는 행동양식과 직무태도(조직몰입, 직무만족)와의 관계에서 상사의 코칭리더십의 수행평가 요소는 조직몰입과 직무만족 모두 긍정적 영향을 받는 것으로 나타났다. 주인의식을 바탕으로 솔선수범하며 자발적이고 적극적으로 업무에 참여하며, 많은 일을 하는 적극·능동적 행동 유형의 팔로워는 리더의 수행평가 기반 코칭리더십을 발휘했을 때, 직무태도에 긍정적인 효과가 있다는 것이다. 일의 추진 단계에서 합리성을 중시하는 밀레니얼 세대 특징이 반영된 결과다. 이에 리더는 조직구성원이 주체적으로 설정한 목표에 대해 과업수행 수준과



평가 상황을 확인하게 함으로써 자신을 돌아보고 현재 수준을 인식할 수 있도록 도와줘야 한다. 이 때 리더와 구성원간의 수평적인 관계가 바탕이 되며 조직구성원과 문제해결 및 상황개선을 위해 적극적으로 의견을 교환할 때 직무태도가 더욱 향상될 수 있다. 더불어 코칭리더십의 방향 제시 요소는 독립·비판적 사고를 지닌 팔로워와 조직몰입 관계를 조절하고, 코칭리더십의 역량개발 요소는 적극·능동적 행동을 하는 팔로워와 직무만족 관계를 조절함도 확인하였다.

## 2. 시사점

본 연구는 밀레니얼 세대를 연구의 중심 집단으로 선정하여, 그들의 팔로워십 특성과 직무태도와의 관계를 규명하고, 상사의 코칭리더십이 어떠한 작용을 하는가에 대해 탐구해 보았다는 점에서 의의가 있다. 향후 밀레니얼 세대들의 영향력은 더욱 커질 것이며, 실제 대한민국 사회 및 조직 측면에서도 중추적인 역할을 맡게 될 것으로 기대되기 때문이다. 그렇기 때문에 이러한 연구는 기업의 인적자원 관리 측면에서 밀레니얼 세대의 차별화된 특징을 이해하고, 앞으로 이들의 특성에 부합한 조직운영 방식 및 맞춤형 인력운영 방안을 수립하는데 도움이 될 것이다.

학문적인 차원에서 살펴보면, 지금까지 대부분의 연구에서는 리더십이 독립변인으로 작용하여 직무태도에 미치는 영향력을 밝혀 왔고, 팔로워의 특성은 조절효과로 적용되어왔다. 하지만 본 연구를 통해 팔로워는 별도의 독립성을 갖고 직무태도에 영향을 미치는 중요한 요인임이 확인되었고, 코칭리더십이 조절변인으로써 팔로워 특성에 따라 직무태도에 영향력을 끼치고 있음이 입증되었다. 즉, 팔로워 특성과 코칭리더십의 적합성이 직무태도에 미치는 효과에 대해 실증분석을 할 수 있는 연구방법론을 제시한 것이라 할 수 있다.

실무적인 차원에서 보면, 팔로워 특성에 따른 상사의 코칭리더십 요소

의 선택은 팔로워들의 행위를 바람직한 방향으로 변화시켜 직무태도 극대화를 통한 조직성과 창출이 가능함을 시사하고 있다. 팔로워의 개인적인 자질이나 성격도 하나의 원인이 될 수 있지만, 공공기관이라는 특성과 그 안의 규정과 규칙의 통제 등으로 인해 업무 수행의 제량권 박탈, 보수적인 조직문화 등 조직적인 영향으로 대부분의 팔로워들은 모범형에 비해 비능률적인 팔로워십 유형으로 분류되어 있다. 따라서 조직성과를 높이기 위해 모범형이 아닌 타 유형의 팔로워들을 모범형 팔로워로 이동시킬 수 있는 제도와 조직문화의 변화가 필요하다.

예를 들어, 7년 이상~10년 미만의 대리급 직원의 경우 소외형 팔로워의 비중이 높은데, 유능하지만 냉소적인 특징과 독립적이고 비판적인 사고는 견지하고 있지만 역할수행에는 그다지 적극적이지 않은 행동을 보이는 특징을 띤다. 밀레니얼 세대는 디지털기기와 밀접한 환경에서 자랐기 때문에 다중작업이 익숙하고 도전적인 일을 선호하여 업무에서도 새로운 역할과 책임을 맡는 것을 좋아한다. 따라서 그들의 직무태도를 높이기 위해 순환 직무 등 전보시스템을 우선적으로 반영해 자신에 적합한 새로운 환경을 찾게 해 주고, 상사와 마주앉아 자신의 문제점과 생각을 교환하고 조언을 구할 수 있는 자리를 마련해 준다면 긍정적 태도와 적극적 참여를 이끌어 모범형 팔로워로 이동시킬 수 있을 것이다.

또한 적극·능동적 행동을 하는 밀레니얼 세대가 조직몰입과 직무만족이 높아지는 것으로 분석되었기에 조직관리 차원에서 적극적이고 능동적인 행동을 할 수 있도록 TF팀 활성화, 권한의 위임 등을 통해 창의적이고 자율적인 업무 추진과 직원 간 활발한 소통이 이뤄지는 업무환경 조성 노력이 요구된다고 할 수 있다.

특히 밀레니얼 세대의 직무태도를 높이기 위해서는 팔로워 특성별로 차별화 된 코칭리더십 전략이 필요할 것이다. 눈여겨봐야 할 점은 상사의 코칭리더십의 관계 요소가 밀레니얼 세대의 직무태도를 높이는 데에 긍정적 역할을 하고 있다는 점이다. 밀레니얼 세대는 어릴 때부터 단체 활동이나 그룹 프로젝트를 경험하며 자라나서 팀 활동과 협업에 익숙하며, 팀의 성공이 곧 자신의 성공으로 여기며, 자신의 공헌에 대한 인정과

보상, 직장 생활과 삶의 균형, 상사의 배려와 지원, 동료와의 원활한 의사소통, 업무 자율성과 유연성 확보 등에 익숙하여 평등을 지향한다. 이는 개인적인 성향을 지니고 있지만 동시에 소통을 원하는 밀레니얼 세대의 특징이 반영된 결과로도 해석할 수 있기 때문에 그들과 소통하려는 노력에 주력해야 할 것이다.

따라서 본 연구의 정책적 함의는 다음과 같다. 조직 내에서 팔로워들이 효과적인 팔로워의 능력을 발휘하지 못하는 이유는 팔로워 개인적인 원인도 있지만 리더의 리더십 능력 여하에 따라 팔로워십 능력도 달라질 수 있고, 팔로워의 특성 여하에 따라 리더십 발휘의 효과성이 달라질 수 있다. 즉, 아무리 리더의 리더십이 혁신적이라 하여도 이를 따르는 팔로워들의 특성을 모르고서는 보다 효과적인 리더십 발휘는 불가능하다고 할 수 있다.

보다 효과적인 인적자원관리를 위해서는 리더십을 받는 팔로워 특성 및 상황에 따른 코칭리더십 발휘가 필요할 것이며, 주어진 인적자원을 활용하여 조직의 목표와 성과를 달성하기 위해 리더의 코칭리더십의 역량이 강화될 수 있도록 체계적으로 교육을 실시하고, 리더십 평가 등을 통해 자질을 향상시킬 수 있는 체계를 갖추어 놓아야 할 것이다.

대부분의 기업에서 리더는 밀레니얼 세대가 아닌 기성세대이다. 기성세대는 밀레니얼 세대와의 다름을 인정해야 한다. 자라온 환경이 자체가 다르므로 기존의 리더십과 사고방식으로는 그들을 이해하기 힘들다. 밀레니얼 세대는 지금 이 순간에도 모든 분야에서 점점 주인공이 되어가고 있다. 이러한 변화를 인식하여 밀레니얼 세대가 새로운 가치를 창출하는 혁신적인 인재로 거듭날 수 있도록 서로 소통하고 공감하며, 밀레니얼 세대와 미래의 성장을 함께 해야 할 것이다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후과제

본 연구는 분석대상 및 범위에서 다음과 같은 한계를 지닌다.

첫째, 표본의 한계로 인해 일반화의 어려움이 있다. 이 연구는 A공사 밀레니얼 세대로 한정되어 있고, 모집단 전원이 참여한 전수조사 형식의 실증연구가 아니다. 따라서 공공기관에 종사하는 밀레니얼 세대의 팔로워십이 직무태도에 미치는 영향을 보다 일반화하기 위해서는 타 공공기관 구성원으로서의 연구 확대가 필요하며, 공공기관이 아닌 일반기업으로까지 확대한다면 더욱 연구의 일반화에 접근할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구가 사용한 데이터는 연구대상에 대해 일정시점의 인식을 대상으로 한 횡단면의 자료다. 설문조사 실시 시기 및 당시 설문자의 개인적 상황에 의해서 그 결과가 상이하게 나타날 수 있기 때문에 매년 동일한 실증연구를 통해 시계열 자료를 확보하여 종단면을 같이 연구한다면 보다 풍성하고 설득력 있는 연구가 될 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구의 변수 측정은 구성원의 인식을 조사하는 설문조사에 한한 양적연구만을 진행하였다. 팔로워 특성에 맞는 맞춤형 방안을 도출하기 위해 독립·비판적 사고를 지닌 팔로워 그룹과 적극·능동적 행동을 지닌 팔로워 그룹간의 비교를 실시하고, 그룹토의 및 면접조사 등 질적 연구방법을 병행하여 보완이 이루어졌다면 더욱 완성도 높은 연구가 될 수 있을 것이다. 코칭리더십의 경우 팔로워들의 인식조사만을 연구했는데, 실제 리더십을 발휘하는 리더의 인식 등도 함께 조사한다면 객관성이 높아질 것이다.

넷째, 밀레니얼 세대에 대한 연구는 비교적 역사가 짧으므로 아직 학문적으로 개념 정립에 관한 논의가 활발히 진행중이다. 특히 조직관리 차원에서의 밀레니얼 세대에 대한 명확한 개념 정립 및 이론적 틀이 갖춰진 선명하고 정교화 된 연구가 필요할 것이다.

지금까지 대부분의 연구에서는 리더십이 독립변인으로 작용하여, 직무태도에 미치는 영향력을 밝혀 왔고, 팔로워의 특성은 조절효과로 적용되어왔다. 하지만 본 연구를 통해 코칭리더십이 조절변인으로써 팔로워 유

형에 따라 직무태도에 영향력을 끼치고 있음이 입증되었다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 독립변수와 직무태도 간의 관계에서 리더가 발휘하는 코칭리더십이 어떤 식으로 조절효과를 지니는지에 대해 다각적인 연구가 요구된다.

앞으로 구성원의 특성에 맞는 인적자원관리 등을 통해 향후 조직생산성 극대화에 기여할 수 있는 방안에 대한 심도 있는 후속 연구가 이루어지길 기대해 본다.

## 참 고 문 헌

- 고은지. (2014). 원장의 코칭리더십이 보육교사의 심리적 안녕감에 미치는 영향. 남서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 구연원. (2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 용인대학교 대학원 박사학위논문
- 김미경·김경환. (2009). 리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향: 팔로워십 특성의 조절효과를 중심으로. 호텔경영학연구, 18(2), 277-298.
- 김용원·이지만. (2011). 연구개발조직의 리더십 유형, 팔로워십 특성, 생산성향상 몰입에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 35, 143-169.
- 김윤나. (2010). 상사의 코칭리더십이 서비스 접점 직원의 셀프리더십에 미치는 영향. 한양대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 마상진·나승일. (2004). 실업계 고등학교 교사의 직업교육 가치성향과 조직몰입의 관계. 농업교육과 인적자원개발, 36(3), 23-42.
- 박규은·이수범. (2012). 호텔외식산업 종사원들의 직무착근도가 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 관광연구저널, 26(1), 351-366.
- 박근성. (2009). 리더십 유형의 지각과 팔로워십이 조직몰입에 미치는 영향. 연세대학교 정경대학원 석사학위논문.
- 박광철. (2009). 리더의 감성지능과 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 박선영. (2009). 리더의 코칭리더십이 부하직원의 조직몰입과 경력몰입에 미치는 영향. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박종훈·박경아. (2001). 리더십과 followership 간의 적합성이 조직 유효성에 미치는 효과. 인사관리연구, 24(2), 87-115.
- 박재진. (2012). 기업체 중간상사의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의 문제 해결능력 및 조직유효성 변인 간의 구조적 관계. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.

- 백종철·신형철·강희석(2018). 대인관계 스트레스가 직무태도와 이직의도에 미치는 영향. 한국조리학회지, 24(3), 133-143.
- 신유근. (1998). 조직론. 서울: 다산출판사.
- 신재원·최재우(2018). 여행사 종사원의 대인관계 스트레스가 직무태도와 이직의도에 미치는 영향. 관광경영연구, 84, 647-667.
- 안현모. (2011). 호텔 식음료 종사원이 지각하는 상사의 변혁적 리더십이 팔로워십과 조직유효성에 미치는 영향. 외식경영연구, 14, 447-466.
- 양서영. (2018). 노동생산성 증가세 둔화 원인과 대응방안. KDB산업은행 미래전략연구소, 동향분석보고서.
- 양희중. (2012). 호텔 구성원의 팔로워십 유형이 직무태도에 미치는 영향. 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문.
- 우경화. (2009). 코칭리더십이 조직구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 한양대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 기이성. (2015). K 공단 조직구성원의 팔로워십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 중간상사 리더십의 조절 효과를 중심으로. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 이용주·장석인. (2012). 민간경비원의 변혁적 리더십이 직무만족, 조직 몰입에 미치는 영향: 팔로워십의 매개효과를 중심으로. 융합보안 논문지, 12(2), 23-32.
- 정태영. (2011). 기업 상사의 평생교육 코칭리더십과 조직구성원의 문제해결능력 및 대인관계능력간의 구조적 관계. 아주대학교 교육대학원 박사학위 논문.
- 조은현. (2010). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화와 코칭리더십이 조직태도에 미치는 영향. 광운대학교 대학원 박사학위논문.
- 진주화. (2016). 밀레니얼 세대에게 필요한 동기부여 방식. LG Business Insight, 21-26.
- 최광신. (2007). 전통적 팔로워십과 역동적 팔로워십에 관한 비교연구. 숙명리더십연구. 5(1), 237-260.

- 최미정. (2003). 팔로워십 유형과 조직몰입간의 상관성 연구. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 최은정. (2005). 코칭리더십이 동기부여 자아개념과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 중앙대학교 산업경영대학원 석사학위논문.
- 최치영. (2003). 상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 우리나라 대학병원 간호사를 중심으로. 수원대학교 대학원 박사학위논문.
- 한명현. (2006). 조직구성원의 팔로워십 유형과 리더십 유형에 따른 조직 유효성 분석. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- Alcorn, D. S. (1992). Dynamic followership: Empowerment at work. *Management Quarterly*, 33(1), 9-13.
- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(2), 111-131.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row, Onursal Arkan.
- CMOE. 2003. Coaching Skills Program. Sandy, UT.
- Crumpacker, M., J. M. Crumpacker. (2007). "Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?", *Public Personnel Management*. 36(4), 349-369.
- Elmadag, A. B., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95-110.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of



- management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16–32.
- Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader–member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109–131.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of management review*, 30(2), 269–287.
- Heller, T., & Van Til, J. (1982). Leadership and followership: Changing conditions and styles. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–410.
- Hollander, E.P. & Webb, W.B.(1955). Leadership, followership, and friendship: An analysis of peer nominations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50, 163–167.
- Judge, T. A. & Kammeyer–Mueller, J. D.(2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer–Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499–517.
- Kelley, R. E. (1988). *In praise of followers* (pp. 142–148). Harvard Business Review Case Services.
- \_\_\_\_\_ (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Broadway Business.
- \_\_\_\_\_ (1994). *The power of followership*. New York: Bantam Doubleday Dell Pub.

- Kilburg, R. R.(1996). Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*.
- McCormick, E. J., & Ligen, D. R. (1985). *Industrial psychology 8th ed. Englewood Cliff* NJ: Prentice-Hall.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Onyemah, V. (2009). The Effects of Coaching on Salespeople's Attitudes and Behaviors. *European J ournal of Marketing*, 43(7), 938-960.
- Phillips, R. (1994). Coaching for higher performance. *Management Development Review*, 7(5), 19-22.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 87-98.
- Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1990). *The 1977 Quality of Employment Survey. Ann Arbor. MI: Institute for Social Research*. University of Michigan.
- Steers, R. M. (1984). *Introduction to organizational behavior*. NY: Scott & Foresman Co.
- Stowell, S. (1986). Leadership and coaching. *Unpublished for doctoral dissertation. University of Utah*.
- Wortman Jr, M. S. (1982). Strategic management and changing leader-follower roles. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 371-383.

## 부 록

### 설 문 지

\* 본 조사의 내용은 통계법 제 13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까.

본 설문지는 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문을 위한 것으로, 공공기관에 종사하는 밀레니얼 세대의 팔로워십에 대한 자료를 얻기 위함입니다. 응답 자료는 순수하게 학문적 연구 목적 이외에는 일체 사용되지 않으며, 오직 통계적 목적으로만 처리되므로 익명성이 철저히 보장됩니다.

바쁘시더라도 귀하의 성의 있고 솔직한 응답을 부탁드립니다. 귀하의 응답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로서 좋은 연구 결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.

설문에 응해주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

2020년 1월

서울대학교 행정대학원

지도교수 : 우 지 숙

연구자 : 장 진 아

### <설문작성 안내>

1. 본 설문 대상은 1982년~2000년 생으로, 4급 이하 직원 중 과장급 이하의 직원을 대상으로 합니다.
2. 각 설문항목에는 정답이 있지 않으므로, 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.
3. 설문 특성상, 서로 유사한 질문으로 느껴지시더라도 문항을 빠뜨리지 마시고 응답해 주시기를 부탁드립니다.

I. 다음은 귀하와 관련된 질문입니다.

귀하께서 느끼시는 정도에 표시(✓)해 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

1	나는 주변사람들에게 우리 회사는 일하기 좋은 곳이라고 자랑한다.	①...②...③...④...⑤
2	나는 회사에 강한 소속감을 느낀다.	①...②...③...④...⑤
3	나는 내가 하고 있는 일에 대해 만족하고 있다.	①...②...③...④...⑤
4	나는 내 가치관과 회사의 가치관이 비슷하다고 생각한다.	①...②...③...④...⑤
5	나는 내 일에 대해 어느 정도 재량권을 갖고 있다.	①...②...③...④...⑤
6	현재 나의 일은 장래에 전망이 있다고 생각한다.	①...②...③...④...⑤
7	나는 회사가 발전하는데 희생할 용의가 있다.	①...②...③...④...⑤
8	나는 내가 갖고 있는 지식 및 기술을 업무에 충분하게 발휘하고 있다.	①...②...③...④...⑤
9	내가 현재 수행하고 있는 직무는 내가 원했던 직무와 잘 들어맞는다.	①...②...③...④...⑤
10	나는 다른 사람들에게 우리 회사 직원이라는 것을 자랑스럽게 말한다.	①...②...③...④...⑤
11	내가 하고 있는 일은 회사에서 매우 중요한 업무라고 생각한다.	①...②...③...④...⑤
12	나는 우리 회사에서 계속 일하기 위해 어떤 형태의 업무가 주어지더라도 받아들일 것이다.	①...②...③...④...⑤

II. 다음은 귀하의 행동과 관련된 질문입니다.

귀하께서 느끼시는 정도에 표시(✓)해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	①	②	③	④	⑤
1	나는 나에게 중요한 사회적 목표나 개인적인 꿈을 위해 직장 생활을 하고 있다.			①...②...③...④...⑤	
2	내가 추구하는 개인의 목표는 조직의 목표와 잘 조화된다고 생각한다.			①...②...③...④...⑤	
3	나는 항상 최선의 아이디어 또는 능력을 헌신적으로 발휘하여 업무를 수행 하려고 노력한다.			①...②...③...④...⑤	
4	나는 중요한 조직 목표를 달성하는데 있어서 가장 중요 한 것이 무엇인지를 내 자신이 직접 판단한다.			①...②...③...④...⑤	
5	나는 조직목표에 크게 공헌할 수 있는 새로운 아이디어를 독자적으로 개발하여 적극 제기한다.			①...②...③...④...⑤	
6	나는 나의 직장생활에 대한 열의가 확산되어 주위의 동료들, 선후배들을 활기차게 만든다고 생각한다.			①...②...③...④...⑤	
7	나는 어려운 문제가 생겼을 때 상사 에게 의존하기보다는 스스로 해결 하려고 노력한다.			①...②...③...④...⑤	
8	나는 조직에 가치있는 사람이 되기 위해 나의 독특한 능력을 적극적으로 발휘 한다.			①...②...③...④...⑤	
9	나는 상사에게 여러 의견을 제시한다.			①...②...③...④...⑤	
10	나는 업무가 시작되었을 때 상사가 중요 하게 생각하는 업무 분야에 대해 적극적으로 행동한다.			①...②...③...④...⑤	
11	나의 상사는 기한 내에 훌륭히 해낼 수 있을 것이라고 믿고 나에게 어려운 일을 자주 맡긴다.			①...②...③...④...⑤	
12	나는 나의 장점과 약점을 적극적이고 솔직하게 인정한다.			①...②...③...④...⑤	

13	나는 나에게 주어진 임무뿐만 아니라 주위의 동료들이 어려워하는 일을 찾아서 술선수범하여 도와준다.	①...②...③...④...⑤
14	나는 업무의 책임자가 아니더라도 스스로 맡은 일보다 많은 일을 하고 조직에 공헌하고자 한다.	①...②...③...④...⑤
15	나는 지시 받은 일만을 하는 데서 탈피하여 상사의 판단을 스스로 평가해 보는 습관이 있다.	①...②...③...④...⑤
16	나는 아무런 인정을 받지 못할지라도 다른 동료들이 좋은 평가를 받도록 돕는다.	①...②...③...④...⑤
17	나는 상사가 나의 업무분야나 개인적인 흥미에 정면으로 배치되는 일을 해 달라고 부탁할 때 거절하는 경우가 있다.	①...②...③...④...⑤
18	나는 상사나 집단의 기준이 아니라 내 자신의 윤리적 기준에 따라 행동한다.	①...②...③...④...⑤
19	나는 상사의 요구나 목표, 제약을 이해하고 그것들을 충족시키기 위해 열심히 노력한다.	①...②...③...④...⑤
20	나는 조직과 갈등이 생기거나 상사에게 좋지 않은 인상으로 비춰진다고 하더라도 중요 문제에 대한 나의 의견을 주장한다.	①...②...③...④...⑤

### Ⅲ. 다음은 귀하의 상사와 관련된 질문입니다.

귀하가 상사(팀장)에 대해 느끼는 정도에 대해 표시(✓)해 주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

1	나의 상사는 내게 주어진 업무관련 추진 방향에 관해 주기적으로 논의하고 설명해 준다.	①...②...③...④...⑤
2	나의 상사는 내가 하는 말에 대해 관심을 가지고 경청한다.	①...②...③...④...⑤

3	나의 상사는 나의 역량 수준과 동기 수준을 파악하고 목표를 제시한다.	①...②...③...④...⑤
4	나의 상사는 나를 수시로 격려하고 칭찬한다.	①...②...③...④...⑤
5	나의 상사는 나의 직무성과를 객관적인 입장에서 정기적으로 평가한다.	①...②...③...④...⑤
6	나의 상사는 내가 달성해야 할 구체적 직무목표를 스스로 세울 수 있도록 적극 도움을 준다.	①...②...③...④...⑤
7	나의 상사는 발전을 위한 교육에 적극 참가하도록 항상 독려한다.	①...②...③...④...⑤
8	나의 상사는 내게 기대하는 바가 무엇인지 분명하게 말한다.	①...②...③...④...⑤
9	나의 상사는 나의 가치를 인정하고 나와 좋은 관계를 가지고 있다.	①...②...③...④...⑤
10	나의 상사는 필요로 하는 직무지식을 이해하기 쉽게 설명한다.	①...②...③...④...⑤
11	나의 상사는 업무활동과 결과에 대해 구체적이고 현실적인 피드백을 제공 한다.	①...②...③...④...⑤
12	나의 상사는 동료와 같은 수평적 입장을 견지하면서 나를 대한다.	①...②...③...④...⑤
13	나의 상사는 직무와 관련된 정보와 자료를 적극 제공한다.	①...②...③...④...⑤
14	나의 상사는 내가 새로운 대안을 찾을 수 있도록 장려한다.	①...②...③...④...⑤
15	나의 상사는 해결책을 제시하기 보다는 내가 해결책을 찾을 수 있도록 돕는다.	①...②...③...④...⑤
16	나의 상사는 내가 잘못된 일이 있다면 객관적이고 분명하게 지적한다.	①...②...③...④...⑤



Ⅳ. 다음은 귀하의 일반적 사항을 알기 위한 문항입니다. 인구  
통계적 분석 외에는 사용되지 않으며, 해당되는 곳에 기입  
해 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남                      ② 여

2. 귀하의 나이는?

\_\_\_\_\_세

3. 귀하의 직위는?

- ① 사원                      ② 대리                      ③ 과장

4. 귀 하의 직렬은?

- ① 사무직                      ② 기술직

5. 귀하의 근속년수는?

- ① 2년 미만    ② 2년~5년 미만    ③ 5년~7년 미만    ④ 7년~10년 미만  
⑤ 10년 이상

\* 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다 \*

## Abstract

# A Study on Effect of Followership Characteristics of Millennials on Job Attitude : Positive Effects of Supervisors' Coaching Leadership

Jang, Jin A

Department of Public Enterprise Policy  
the Graduate school of Public Administration  
Seoul national University

The correct understanding of human resources(HR) is a key success factor for an organization. Exposed to highly volatile business environments, companies face intense competitions and are under pressure to efficient use of resources. Among other Human resource management(HRM) methods, internal coaching has been found to be an effective vehicle to develop employee capabilities and improve

organizational performance, in the case where mutual trust between mentors and mentees has been set. The coaching also gained reputation as an alternative leadership for the Millennials, a distinct generation with unique characteristics and values.

The purpose of this study was, therefore, to examine the effects of the “Follower” characteristics of the Millennials – the next group in line to play pivotal roles in an organization – on their job attitudes, and to explore effective HRM measures that could contribute to the improvement of organizational performance.

The study’s conceptual framework and research questions were configured based on similar prior studies, and the causal relationships among the variables were empirically verified. For the study, a survey was published to 797 Millennial employees of grade 5 and below working in a public corporation. The analysis was based on 272 survey results completed by the target employees.

Data analysis based on Kelley’s five followership styles revealed that the most frequent followership style found among the target subject was the Pragmatist style, followed by the Effective, Alienated, Conformist, and Passive styles. Since a Follower’s behavior can be dependent on specific context and time, devising customized training methods for each style is necessary to develop Effective followership.

Assessing the relationship between independent variables such as thinking style (independent/critical) and behavior style (active/aggressive), which are sub-factors of followership, and dependent variables such as job attitude (organizational commitment and job satisfaction) revealed significant effects: Independent and critical thinking was shown to have a negative effect on organizational commitment, indicating that critical thinking is relatively unsuitable for doing work because a public organization is

typically conservative. Meanwhile, followers with aggressive and active behavior styles demonstrated high scores in both organizational commitment and job satisfaction because they behave voluntarily and actively participate based on their consciousness of ownership.

The analysis of the effects of internal coaching from supervisors on organizational commitment and job satisfaction displayed that directional guidance and relationship factors resulting from the coaching had significant positive impacts on organizational commitment and job satisfaction. The impacts strongly suggested that directional guidance and relationship factors should be touched in depth in coaching leadership.

Upon examining the moderating effect of coaching leadership on the relationship between dependent and independent variables, the relationship factor had a positive influence on the relationship between independent and critical thinking and job satisfaction. The accountability factor also had a correlating effect on the relationship between aggressive and active behavior and job attitude. In addition, the directional guidance factor addressed the relationship between independent and critical thinking, and organizational commitment; and the capacity development factor influenced the relationship between aggressive and critical behavior, and job satisfaction.

Aforementioned results indicated that to enhance job attitude of the Millennials, tailored internal coaching strategies subject to followership styles are needed. To achieve organizational goals and performances, systematic training and leadership evaluations should be conducted to boost the effectiveness of the internal coaching.

The study provided compelling implications applicable to business practices by investigating in multiple lenses the effect of followership characteristics and coaching leadership on the job attitude in

Millennials. Also, in the organizational HRM perspective, the research will help to understand the Millennial's unique characteristics and to develop strategic human resourcing planning.

**Keywords :** Millennial generation, Followership, Coaching leadership,  
Organization commitment, job satisfaction

*Student Number : 2019-29015*